



การบริหารความเสี่ยง

กรมบัญชีกลาง

# การบริหารความเสี่ยง

## 1. หลักการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จาก พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้น ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ คือ “การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และรวมถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ให้วัดผลในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อสอดคล้องกันแล้วหน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถ

ดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทยดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

กรมบัญชีกลางได้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงโครงการ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

## 2. นิยามการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

**ระดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ลำดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือ การควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวาง กิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

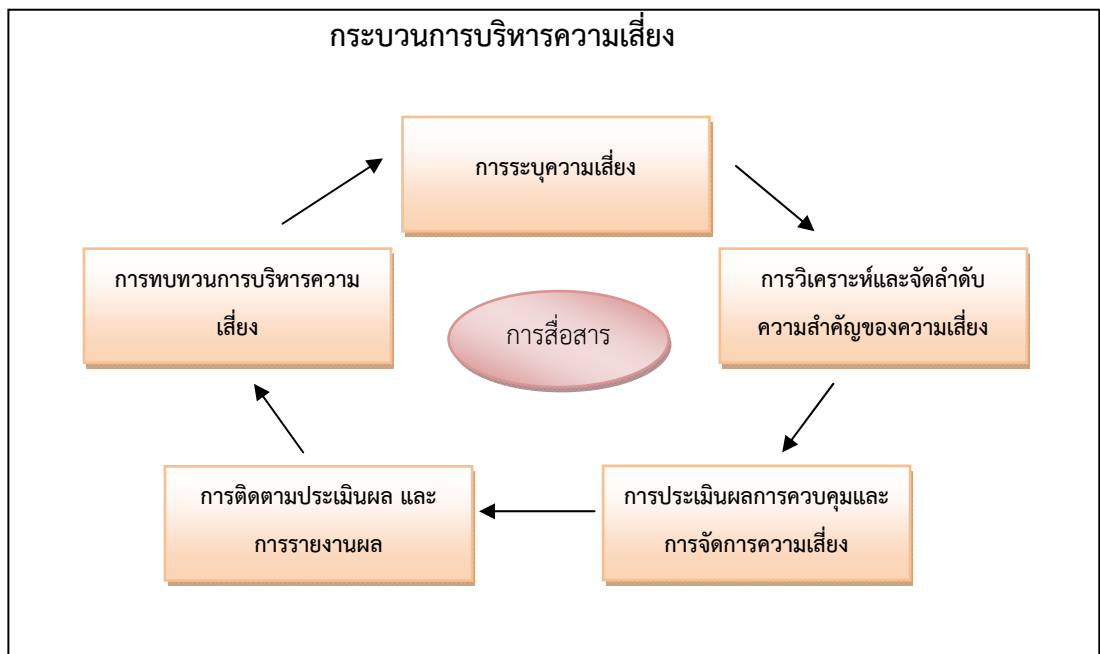
**แผนบริหารความเสี่ยง** หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอน ของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุน การวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล ตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

### 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 3.1 การระบุความเสี่ยง
- 3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- 3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
- 3.4 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล
- 3.5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
- 3.6 การสื่อสาร



### 3.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงโครงการ เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมหรือไม่ โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์ และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

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)

**3.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร ผู้รับบริการ บุคลากร เวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

### 3.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

➤ **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์           | ความน่าจะเป็น    | ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ |
|-------|----------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| 1     | น้อยมาก        | 5 ปีต่อครั้ง                        | 0-20%            | ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย           |
| 2     | น้อย           | 2-3 ปีต่อครั้ง                      | มากกว่า 20%-40%  | มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก     |
| 3     | ปานกลาง        | 1 ปีต่อครั้ง                        | มากกว่า 40%-60%  | มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง     |
| 4     | สูง            | 1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | มากกว่า 60%-80%  | มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก         |
| 5     | สูงมาก         | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า          | มากกว่า 80%-100% | มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก      |

➤ **ผลกระทบ** หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

| ระดับ | ผลกระทบ | มูลค่าความเสียหาย          |
|-------|---------|----------------------------|
| 1     | น้อยมาก | ไม่เกิน 5 ล้านบาท          |
| 2     | น้อย    | > 5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท   |
| 3     | ปานกลาง | > 10 ล้านบาท – 50 ล้านบาท  |
| 4     | สูง     | > 50 ล้านบาท – 100 ล้านบาท |
| 5     | สูงมาก  | > 100ล้านบาท               |

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

| ระดับ | ผลกระทบ | ผลกระทบต่อ         |                  |   |
|-------|---------|--------------------|------------------|---|
|       |         | ทรัพย์สิน          | วัตถุประสงค์     | องค์กร  |
| 1     | น้อยมาก | ไม่มีการสูญเสีย    | น้อยมากหรือไม่มี | ไม่ส่งผลเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล            |
| 2     | น้อย    | สูญเสียเล็กน้อย    | ค่อนข้างน้อย     | ส่งผลกระทบในหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม |
| 3     | ปานกลาง | สูญเสียปานกลาง     | บางส่วน          | ส่งผลกระทบระดับสำนักกอง/ศูนย์/กลุ่ม             |
| 4     | สูง     | สูญเสียค่อนข้างมาก | ค่อนข้างมาก      | ส่งผลกระทบระดับกรม                              |
| 5     | สูงมาก  | สูญเสียมาก         | มาก              | ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม                        |

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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






3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมิน ความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง

|         |   |       |   |   |   |   |
|---------|---|-------|---|---|---|---|
| ผลกระทบ | 5 |       |   |   |   |   |
|         | 4 |       |   |   |   |   |
|         | 3 |       |   |   |   |   |
|         | 2 |       |   |   |   |   |
|         | 1 |       |   |   |   |   |
|         |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
|         |   | โอกาส |   |   |   |   |

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี่ (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า กรมบัญชีกลางได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติม ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | เขตสี (zone)  | มาตรการในปัจจุบัน   | มาตรการเพิ่มเติม  |
|-----------------|---|---|---|
| ระดับน้อยมาก    | ฟ้า<br>    | กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว  |
| ระดับน้อย       | เขียว<br>  | กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว  |
| ระดับปานกลาง    | เหลือง<br> | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว  |
| ระดับสูง        | ส้ม<br>   | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน | จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง  |
| ระดับสูงมาก     | แดง<br>  | ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน | จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง |

### 3.3 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

3.3.1 การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่า มีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

|              |   |
|--------------|---|
| ยอมรับได้    | ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้                   |
| พอใช้        | ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ |
| ต้องปรับปรุง | หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้                     |



**3.3.2 การจัดการความเสี่ยง** เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

#### วิธีการจัดการความเสี่ยง

|  |   |
|--|---|
| ยอมรับความเสี่ยง<br>(Risk Retention)     | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้   |
| หลีกเลี่ยงความเสี่ยง<br>(Risk Avoidance) | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม   |
| ถ่ายโอนความเสี่ยง<br>(Risk Transference) | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย</li> <li>- ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ</li> <li>- ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก ในเวลาอันจำกัด เป็นต้น</li> </ul>  |
| ควบคุม/ลดความเสี่ยง<br>(Risk Control)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน</li> <li>- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ</li> </ul> |

**3.3.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

### 3.4 การติดตามประเมินผล และการรายงานผล

**3.4.1 การติดตามประเมินผล** เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

**3.4.2 การจัดทำรายงานผล** เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในชั้นตอน ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบรายงานดังนี้

- 1) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-1)
- 2) การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-2)
- 3) แผนการบริหารความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-3)
- 4) การติดตามการจัดการความเสี่ยงโครงการ (แบบ RM-4)

**3.5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง** เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-1 - RM-3 เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

**3.6 การสื่อสาร** เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

#### **4. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงโครงการ เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ การประเมิน จนกระทั่งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- 4.1 แบบฟอร์ม RM - 1 : การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ
- 4.2 แบบฟอร์ม RM - 1(1) : การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงโครงการ
- 4.3 แบบฟอร์ม RM - 2 : การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ
- 4.4 แบบฟอร์ม RM - 3 : แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ (มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม)
- 4.5 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ
- 4.6 แบบฟอร์ม RM - 4 : การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโครงการ
- 4.7 แบบฟอร์ม RM - 5 : การทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ  
ตามแผนปฏิบัติการของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556  
ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

โครงการ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

| กิจกรรม<br><br>(1) | วัตถุประสงค์<br><br>(2) | ความเสี่ยง<br><br>(3) | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4) | ประเภท<br>ความเสี่ยง<br>(S/O/F/C/<br>G1 - G10)<br><br>(5) | แหล่งที่มา<br>ความเสี่ยง<br>เกิดจากปัจจัย |                   | การวิเคราะห์ความเสี่ยง |                        |                                 |                                 |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---|---|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                    |                         |                       |                         |   | ภายใน<br><br>(6)                          | ภายนอก<br><br>(7) | โอกาส<br><br>(8)       | ผล<br>กระทบ<br><br>(9) | คะแนน<br>ความเสี่ยง<br><br>(10) | ลำดับ<br>ความเสี่ยง<br><br>(11) |
|                    |                         |                       |                         |   |   |                   |                        |                        |                                 |                                 |
|                    |                         |                       |                         |   |   |                   |                        |                        |                                 |                                 |
|                    |                         |                       |                         |   |   |                   |                        |                        |                                 |                                 |

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสียโครงการ  
ตามแผนปฏิบัติราชการของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

โครงการ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

| รหัสปัจจัยเสี่ยง<br>(1) | ระบุปัจจัยเสี่ยง<br>(2) | ลำดับความเสี่ยง<br>(3) | โอกาส<br>(4) | คำอธิบาย<br>(5) | ผลกระทบที่ได้รับ<br>(6) | คำอธิบาย<br>(7) |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
|                         |                         |                        |              |                 |                         |                 |
|                         |                         |                        |              |                 |                         |                 |
|                         |                         |                        |              |                 |                         |                 |
|                         |                         |                        |              |                 |                         |                 |

การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ  
ตามแผนปฏิบัติการของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556  
ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....  
 โครงการ : .....  
 วัตถุประสงค์ : .....  
 ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....  
 หน่วยงาน : .....

| กิจกรรม<br>(1) | รหัสปัจจัย<br>เสี่ยง<br>(2) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3) | ลำดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br>(4) | กิจกรรมการควบคุมภายใน<br>หรือการจัดการที่มีอยู่<br>(กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”)<br>(5) | การจัดการที่มีอยู่ |       |                  | ความเสี่ยงที่เหลืออยู่<br>(7) |
|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|--|--------------------|-------|------------------|-------------------------------|
|                |                             |                     |                                |  | เพียงพอ            | พอใช้ | ต้อง<br>ปรับปรุง |                               |
|                |                             |                     |                                |  | (6)                |       |                  |                               |
|                |                             |                     |                                |  |                    |       |                  |                               |
|                |                             |                     |                                |  |                    |       |                  |                               |
|                |                             |                     |                                |  |                    |       |                  |                               |
|                |                             |                     |                                |  |                    |       |                  |                               |

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ  
ตามแผนปฏิบัติการของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556  
ณ วันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

โครงการ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

| รหัส<br>ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(1) | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(2) | ลำดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br><br>(3) | ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง |            |         |                   |                 | วิธีการดำเนินการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br><br>(9) | ผลที่คาดว่าจะ<br>ได้รับ<br><br>(10) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ/<br>ผู้รับผิดชอบ<br><br>(11) | หมายเหตุ<br><br>(12) |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------|-------------------|-----------------|---|-------------------------------------|--|----------------------|
|                                 |                         |                                    | ยอมรับ                      | หลีกเลี่ยง | ถ่ายโอน | ลดความเสี่ยง      |                 |   |                                     |  |                      |
|                                 |                         |                                    |                             |            |         | กิจกรรม<br>ควบคุม | แผน/<br>มาตรการ |   |                                     |  |                      |
|                                 |                         |                                    |                             |            |         |                   |                 |   |                                     |  |                      |
|                                 |                         |                                    |                             |            |         |                   |                 |   |                                     |  |                      |
|                                 |                         |                                    |                             |            |         |                   |                 |   |                                     |  |                      |
|                                 |                         |                                    |                             |            |         |                   |                 |   |                                     |  |                      |

แผนบริหารความเสี่ยงโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

หน่วยงาน .....

โครงการ .....

| รหัสปัจจัย<br>เสี่ยง | กิจกรรมที่พบ<br>ความเสี่ยง | มาตรการจัดการความ<br>เสี่ยง | เป้าหมาย/ผลสำเร็จ<br>ของมาตรการจัดการ<br>ความเสี่ยง | ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ<br>(บาท) |
|----------------------|----------------------------|-----------------------------|---|----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|--------------|-------------------|
|                      |                            |                             |   | ต.ค.                 | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |              |                   |
|                      |                            |                             |   |                      |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                   |
|                      |                            |                             |   |                      |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                   |
|                      |                            |                             |   |                      |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                   |
|                      |                            |                             |   |                      |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                   |
|                      |                            |                             |   |                      |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                   |

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโครงการ  
ตามแผนปฏิบัติการของกรมบัญชีกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556  
ตั้งแต่วันที่ ..... ถึงวันที่ .....

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

โครงการ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....

รอบ 6 เดือน

รอบ 9 เดือน

รอบ 12 เดือน

| รหัสปัจจัย<br>เสี่ยง<br>(1) | ระบุปัจจัยเสี่ยง<br>(2) | มาตรการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(3) | เป้าหมาย/ผลสำเร็จ<br>ของการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(4) | ระยะเวลา<br>ที่กำหนด<br>(5) | ร้อยละ<br>ความ<br>คืบหน้า<br>(6) | ผลการดำเนินการ<br>(7) | เอกสาร/<br>หลักฐาน<br>(8) | ปัญหาและ<br>แนวทางการแก้ไข<br>(9) |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|                             |                         |                                    |  |                             |                                  |                       |                           |                                   |
|                             |                         |                                    |  |                             |                                  |                       |                           |                                   |
|                             |                         |                                    |  |                             |                                  |                       |                           |                                   |
|                             |                         |                                    |  |                             |                                  |                       |                           |                                   |



การทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ยุทธศาสตร์ที่ : .....

โครงการ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : .....

หน่วยงาน : .....
















| การทบทวนการจัดการความเสี่ยง |                         |                                   |                    |                                   |                    |  |   |                                  |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|--|---|----------------------------------|
| กิจกรรม<br><br>(1)          | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(2) | ค่าคะแนนความเสี่ยง                |                    |                                   |                    | ความเสี่ยงคงเหลือ<br>หรือเกิดขึ้นใหม่<br><br>(7) | มาตรการจัดการความเสี่ยง<br>เพิ่มเติม<br>(ดำเนินการปีงบประมาณ<br>ถัดไป)<br><br>(8) | ปัญหา/อุปสรรค (ถ้ามี)<br><br>(9) |
|                             |                         | ก่อนดำเนินการจัดการ<br>ความเสี่ยง |                    | หลังดำเนินการจัดการ<br>ความเสี่ยง |                    |  |   |                                  |
|                             |                         | โอกาส<br><br>(3)                  | ผลกระทบ<br><br>(4) | โอกาส<br><br>(5)                  | ผลกระทบ<br><br>(6) |  |   |                                  |
|                             |                         |                                   |                    |                                   |                    |  |   |                                  |
|                             |                         |                                   |                    |                                   |                    |  |   |                                  |
|                             |                         |                                   |                    |                                   |                    |  |   |                                  |
|                             |                         |                                   |                    |                                   |                    |  |   |                                  |

คำอธิบาย  
แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM - 1 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ**

| ลำดับ                | หัวข้อ  | คำอธิบาย   |
|----------------------|---|--|
|                      | ยุทธศาสตร์                                    | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ   |
|                      | แผนงาน/โครงการ                                | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี  |
|                      | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ                    | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ  |
|                      | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย                          | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ  |
|                      | หน่วยงาน                                      | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ   |
| คอลัมน์<br>(1)       | กิจกรรม                                       | ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ   |
| คอลัมน์<br>(2)       | วัตถุประสงค์ของกิจกรรม                        | ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ  |
| คอลัมน์<br>(3)       | ความเสี่ยง                                    | ระบุความเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน  |
| คอลัมน์<br>(4)       | ปัจจัยเสี่ยง                                  | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน   |
| คอลัมน์<br>(5)       | ประเภทความเสี่ยง                              | ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่<br>S คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)<br>O คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)<br>F คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)<br>C คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)<br>G1 – G10 : คือ หลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ<br>1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)<br>2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)<br>3. การมีส่วนร่วม (Participation)<br>4. ความโปร่งใส (Transparency)<br>5. การตอบสนอง (Responsiveness)<br>6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)<br>7. นิติธรรม (Rule of Law)<br>8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)<br>9. ความเสมอภาค (Equity)<br>10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) |
| คอลัมน์<br>(6) – (7) | แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอก | ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน คอลัมน์ (6) หรือปัจจัยภายนอก คอลัมน์ (7) โดยใส่เครื่องหมาย ✓   |

| ลำดับ                       | หัวข้อ          | คำอธิบาย  |                             |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
|-----------------------------|-----------------|---|-----------------------------|--|--------------|-----------------|---------|--------|---|---|---------|-----|--|---|-------|---------|---|---|-------|------|--|---|---|---------|--|---|
| คอลัมน์ (8)                 | โอกาส (L)       | ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ระดับ 1 - 5)   |                             |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| คอลัมน์ (9)                 | ผลกระทบ (I)     | ระบุผลกระทบต่อเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม (ระดับ 1 - 5)   |                             |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| คอลัมน์ (10)                | คะแนนความเสี่ยง | ผลการประเมินความเสี่ยง (คะแนนความเสี่ยง = โอกาส (1 - 5) × ผลกระทบ (1 - 5)) ที่แสดงผลการประเมินคะแนนความเสี่ยง   |                             |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| คอลัมน์ (11)                | ลำดับความเสี่ยง | <p>การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง โดยพิจารณาตามระดับความเสี่ยงตามคอลัมน์ (10) โดยแบ่งเขตสี (Zone) เป็นระดับ น้อยมาก-น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก ตามการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ฟ้ำ - เขียว - เหลือง - ส้ม - แดง ตามลำดับ</p> <table border="1" data-bbox="724 763 1465 1520"> <thead> <tr> <th colspan="2">ผลการประเมินระดับความเสี่ยง</th> <th>เขตสี (Zone)</th> <th>ลำดับความเสี่ยง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20 - 25</td> <td>สูงมาก</td> <td>แดง<br/></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>10 - 19</td> <td>สูง</td> <td>ส้ม<br/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4 - 9</td> <td>ปานกลาง</td> <td>เหลือง<br/></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2 - 3</td> <td>น้อย</td> <td>เขียว<br/></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>น้อยมาก</td> <td>ฟ้า<br/></td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | ผลการประเมินระดับความเสี่ยง |  | เขตสี (Zone) | ลำดับความเสี่ยง | 20 - 25 | สูงมาก | แดง<br> | 1 | 10 - 19 | สูง | ส้ม<br> | 2 | 4 - 9 | ปานกลาง | เหลือง<br> | 3 | 2 - 3 | น้อย | เขียว<br> | 4 | 1 | น้อยมาก | ฟ้า<br> | 5 |
| ผลการประเมินระดับความเสี่ยง |                 | เขตสี (Zone)  | ลำดับความเสี่ยง             |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| 20 - 25                     | สูงมาก          | แดง<br>   | 1                           |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| 10 - 19                     | สูง             | ส้ม<br>  | 2                           |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| 4 - 9                       | ปานกลาง         | เหลือง<br>   | 3                           |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| 2 - 3                       | น้อย            | เขียว<br>  | 4                           |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |
| 1                           | น้อยมาก         | ฟ้า<br>  | 5                           |  |              |                 |         |        |   |   |         |     |  |   |       |         |   |   |       |      |  |   |   |         |  |   |

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM - 1(1) การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงโครงการ**

| ลำดับ          | หัวข้อ                     | คำอธิบาย  |
|----------------|----------------------------|---|
|                | ยุทธศาสตร์                 | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ  |
|                | แผนงาน/โครงการ             | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี   |
|                | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ   |
|                | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย       | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ   |
|                | หน่วยงาน                   | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ  |
| คอลัมน์<br>(1) | รหัสปัจจัยเสี่ยง           | ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง โดยรหัสนี้จะอยู่ในรูปแบบ A-B-C <sup>1</sup> C <sup>2</sup> C <sup>3</sup> -xx<br>A : อ้างอิงตามลำดับยุทธศาสตร์<br>B : อ้างอิงตามลำดับโครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการ<br>C <sup>1</sup> : อ้างอิงจากประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C/G1 – G9) ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (5)<br>C <sup>2</sup> : อ้างอิงจากแหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอกในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (6) - (7)<br>หมายเหตุ : I หมายถึง ปัจจัยภายใน (Internal)<br>E หมายถึง ปัจจัยภายนอก (External)<br>C <sup>3</sup> : อ้างอิงจากลำดับกิจกรรม/ขั้นตอน (1,2,3,...) การดำเนินงานของแผนงาน/โครงการจากแบบ RM-2 คอลัมน์ (1)<br>xx : ลำดับปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม |
| คอลัมน์<br>(2) | ระบุปัจจัยความเสี่ยง       | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอน ตามที่กำหนดไว้ในแบบ RM – 1 คอลัมน์ (4)   |
| คอลัมน์<br>(3) | ลำดับความเสี่ยง            | การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง ตามที่กำหนดไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (11)  |
| คอลัมน์<br>(4) | โอกาส                      | ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ระดับ 1 - 5) ตามที่กำหนดไว้ในแบบ RM 1 คอลัมน์ (8)  |
| คอลัมน์<br>(5) | คำอธิบาย                   | ระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยงในระดับเกณฑ์ดังกล่าว   |
| คอลัมน์<br>(6) | ผลกระทบที่ได้รับ           | ระบุผลกระทบต่อเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม (ระดับ 1 - 5) ตามที่กำหนดไว้ในแบบ RM 1 คอลัมน์ (9)  |
| คอลัมน์<br>(7) | คำอธิบาย                   | ระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินผลกระทบที่ได้รับหากเกิดความเสี่ยงในระดับเกณฑ์ดังกล่าว  |

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM - 2 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงโครงการ**

| ลำดับ        | หัวข้อ  | คำอธิบาย   |         |   |       |   |              |                                 |
|--------------|---|--|---------|---|-------|---|--------------|---------------------------------|
|              | ยุทธศาสตร์  | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ   |         |   |       |   |              |                                 |
|              | แผนงาน/โครงการ  | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี  |         |   |       |   |              |                                 |
|              | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ  | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ  |         |   |       |   |              |                                 |
|              | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย  | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ  |         |   |       |   |              |                                 |
|              | หน่วยงาน  | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ   |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (1)  | กิจกรรม   | ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (1)   |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (2)  | รหัสปัจจัยเสี่ยง  | ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง โดยรหัสนี้จะอยู่ในรูปแบบ A-B-C <sup>1</sup> C <sup>2</sup> C <sup>3</sup> -xx<br>A : อ้างอิงตามลำดับยุทธศาสตร์<br>B : อ้างอิงตามลำดับโครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการ<br>C <sup>1</sup> : อ้างอิงจากประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C/G1 - G10) ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (5)<br>C <sup>2</sup> : อ้างอิงจากแหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอกในแบบ RM-1 คอลัมน์ (6) - (7)<br>หมายเหตุ : I หมายถึง ปัจจัยภายใน (Internal)<br>E หมายถึง ปัจจัยภายนอก (External)<br>C <sup>3</sup> : อ้างอิงจากลำดับกิจกรรม/ขั้นตอน (1,2,3,...) การดำเนินงานของแผนงาน/โครงการจากแบบ RM-2 คอลัมน์ (1)<br>xx : ลำดับปัจจัยเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม<br><b>หมายเหตุ :</b> ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM 1(1) คอลัมน์ (1) |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (3)  | ปัจจัยเสี่ยง  | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (4)   |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (4)  | ลำดับความเสี่ยง   | ลำดับความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบ RM-1 คอลัมน์ (11)  |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (5)  | กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่                            | ระบุการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่/กรณียังไม่กำหนดกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ให้ระบุว่า “ไม่มี”   |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (6)  | การประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่               | ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่ โดยใส่เครื่องหมาย ✓<br><table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">เพียงพอ</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>พอใช้</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน <b>แต่ยังไม่ถึงระดับ</b>ที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>ต้องปรับปรุง</td> <td>ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้</td> </tr> </table> นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบ RM-3   | เพียงพอ | ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ | พอใช้ | ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน <b>แต่ยังไม่ถึงระดับ</b> ที่ยอมรับได้ | ต้องปรับปรุง | ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้ |
| เพียงพอ      | ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้                           |  |         |   |       |   |              |                                 |
| พอใช้        | ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน <b>แต่ยังไม่ถึงระดับ</b> ที่ยอมรับได้ |  |         |   |       |   |              |                                 |
| ต้องปรับปรุง | ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้                                     |  |         |   |       |   |              |                                 |
| คอลัมน์ (7)  | ความเสี่ยงที่เหลืออยู่  | ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือสาเหตุความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่  |         |   |       |   |              |                                 |

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM-3 แผนการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

| ลำดับ                      | หัวข้อ   | คำอธิบาย  |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
|----------------------------|--|---|---------------|--|-------------------|---|----------------|--|----------------------------|---|------------------------|--|----------------------|--|
|                            | ยุทธศาสตร์   | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ  |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
|                            | แผนงาน/โครงการ   | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
|                            | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ   | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
|                            | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย   | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
|                            | หน่วยงาน   | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ  |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| คอลัมน์ (1)                | รหัสปัจจัยเสี่ยง   | ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบ RM-2 คอลัมน์ (2)   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| คอลัมน์ (2)                | ปัจจัยเสี่ยง   | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (4)  |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| คอลัมน์ (3)                | ลำดับความเสี่ยง  | ลำดับความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบ RM-1 คอลัมน์ (11)   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| คอลัมน์ (4) - (8)          | ระบุการจัดการความเสี่ยง  | ใส่เครื่องหมาย ✓ ตามผลการพิจารณาในวิธีการจัดการความเสี่ยง <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>ยอมรับ</b></td> <td>เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้</td> </tr> <tr> <td><b>หลีกเลี่ยง</b></td> <td>เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร/แผนงาน/โครงการ ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม</td> </tr> <tr> <td><b>ถ่ายโอน</b></td> <td>เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น</td> </tr> <tr> <td><b>ลดความเสี่ยง/ควบคุม</b></td> <td>เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>- <b>กิจกรรมควบคุม</b></td> <td>เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</td> </tr> <tr> <td>- <b>แผน/มาตรการ</b></td> <td>เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร</td> </tr> </table> | <b>ยอมรับ</b> | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ | <b>หลีกเลี่ยง</b> | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร/แผนงาน/โครงการ ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม | <b>ถ่ายโอน</b> | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น | <b>ลดความเสี่ยง/ควบคุม</b> | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ | - <b>กิจกรรมควบคุม</b> | เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร | - <b>แผน/มาตรการ</b> | เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร |
| <b>ยอมรับ</b>              | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่เหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| <b>หลีกเลี่ยง</b>          | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร/แผนงาน/โครงการ ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม                        |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| <b>ถ่ายโอน</b>             | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น   |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| <b>ลดความเสี่ยง/ควบคุม</b> | เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้  |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| - <b>กิจกรรมควบคุม</b>     | เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร   |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| - <b>แผน/มาตรการ</b>       | เป็นแนวทางการควบคุมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร   |   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |
| คอลัมน์ (9)                | วิธีการจัดการความเสี่ยง  | ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง   |               |  |                   |   |                |  |                            |   |                        |  |                      |  |

| ลำดับ           | หัวข้อ                         | คำอธิบาย   |
|-----------------|--------------------------------|--|
| คอลัมน์<br>(10) | ผลที่คาดว่าจะได้รับ            | ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามคอลัมน์ (9) เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง |
| คอลัมน์<br>(11) | ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ | ระบุระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลาในการดำเนินการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง/ระบุผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง   |
| คอลัมน์<br>(12) | หมายเหตุ                       | อธิบายถึงเหตุผลในการยอมรับ/หลีกเลี่ยง/ถ่ายโอนความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ (4) - (6)  |



**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ ประจำปีงบประมาณ**

| ลำดับ                 | หัวข้อ                                      | คำอธิบาย  |
|-----------------------|---|---|
|                       | หน่วยงาน                                    | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ  |
|                       | แผนงาน/โครงการ                              | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี   |
| คอลัมน์<br>(1)        | รหัสปัจจัยเสี่ยง                            | ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 1(1) คอลัมน์ (1)  |
| คอลัมน์<br>(2)        | กิจกรรมที่พบความเสี่ยง                      | ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 1 คอลัมน์ (1)  |
| คอลัมน์<br>(3)        | มาตรการจัดการความเสี่ยง                     | ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 3 คอลัมน์ (9)                               |
| คอลัมน์<br>(4)        | เป้าหมาย/ผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง | ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 3 คอลัมน์ (10)  |
| คอลัมน์<br>(5) – (16) | ปีงบประมาณ พ.ศ. ....<br>ต.ค. – ก.ย.         | ระบุระยะเวลาการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพื่อลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 3 คอลัมน์ (11) |
| คอลัมน์<br>(17)       | ผู้รับผิดชอบ                                | ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM – 3 คอลัมน์ (11)  |
| คอลัมน์<br>(18)       | งบประมาณ (บาท)                              | ระบุงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินการโครงการ กรณีที่หน่วยงานไม่มีงบประมาณ ให้ระบุว่า - ไม่มี -                                      |

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM - 4 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

| ลำดับ       | หัวข้อ                                  | คำอธิบาย   |
|-------------|---|--|
|             | ยุทธศาสตร์                              | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ   |
|             | แผนงาน/โครงการ                          | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี  |
|             | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ              | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ  |
|             | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย                    | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ  |
|             | หน่วยงาน                                | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ   |
| คอลัมน์ (1) | รหัสปัจจัยเสี่ยง                        | ระบุรหัสปัจจัยเสี่ยง อ้างอิงตามที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1(1) คอลัมน์ (1)   |
| คอลัมน์ (2) | ปัจจัยเสี่ยง                            | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (4)   |
| คอลัมน์ (3) | มาตรการจัดการความเสี่ยง                 | ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง ด้วยการควบคุม/ลดความเสี่ยงให้ระบุกิจกรรมการควบคุมภายใน หรือแผน/มาตรการเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (9) |
| คอลัมน์ (4) | เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง | ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (10)  |
| คอลัมน์ (5) | ระยะเวลาที่กำหนด                        | ระบุระยะเวลาหรือช่วงระยะเวลาดำเนินการของการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (11)                                 |
| คอลัมน์ (6) | ร้อยละความคืบหน้า                       | ระบุความคืบหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยแสดงเป็นร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการ   |
| คอลัมน์ (7) | ผลการดำเนินการ                          | ระบุผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง   |
| คอลัมน์ (8) | เอกสาร/หลักฐาน                          | ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง  |
| คอลัมน์ (9) | ปัญหาและแนวทางการแก้ไข                  | ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข   |

**คำอธิบาย**  
**แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโครงการ**

**แบบ RM - 5 แบบการทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ ประจำปีงบประมาณ**

| ลำดับ          | หัวข้อ                                  | คำอธิบาย   |
|----------------|---|--|
|                | ยุทธศาสตร์                              | ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ   |
|                | แผนงาน/โครงการ                          | ระบุชื่อแผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี  |
|                | หน่วยงาน                                | ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ   |
|                | วัน/เดือน/ปี ที่รายงาน                  | ระบุวัน/เดือน/ปี ที่จัดทำรายงานการทบทวนการบริหารความเสี่ยง   |
|                | วัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ              | ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ  |
|                | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย                    | ระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ  |
| คอลัมน์<br>(1) | กิจกรรม                                 | ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ ตามที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (1)   |
| คอลัมน์<br>(2) | ปัจจัยเสี่ยง                            | ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนที่ระบุไว้ในแบบ RM - 1 คอลัมน์ (4)   |
| คอลัมน์<br>(3) | มาตรการจัดการความเสี่ยง                 | ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง ด้วยการควบคุม/ลดความเสี่ยงให้ระบุกิจกรรมการควบคุมภายใน หรือแผน/มาตรการเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (9) |
| คอลัมน์<br>(4) | เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง | ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (10)  |
| คอลัมน์<br>(5) | ระยะเวลาที่กำหนด                        | ระบุระยะเวลาหรือช่วงระยะเวลาดำเนินการของการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ที่ระบุไว้ใน RM - 3 คอลัมน์ (11)                                 |
| คอลัมน์<br>(6) | ร้อยละความคืบหน้า                       | ระบุความคืบหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยแสดงเป็นร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการ   |
| คอลัมน์<br>(7) | ผลการดำเนินการ                          | ระบุผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง   |
| คอลัมน์<br>(8) | เอกสาร/หลักฐาน                          | ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง  |
| คอลัมน์<br>(9) | ปัญหาและแนวทางการแก้ไข                  | ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข   |