

คู่มือบริหาร จัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
กองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด ไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมได้

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยนำมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด และนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ ให้เหมาะสมกับพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นแก้ไขจุดอ่อน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามพันธกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำเร็จตามความมุ่งหมายที่วางไว้

กองยุทธศาสตร์
สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
หลักการและเหตุผล.....	๑
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารความเสี่ยง.....	๓
บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	
โครงสร้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	๑๒
แผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗.....	๑๔
บทที่ ๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๕
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๗
การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๘
ภาคผนวก	
คำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๖๐๔/๒๕๖๓ ลง ๑๒ พ.ย. ๖๓.....	๒๘
คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง.....	๓๐
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๓ ลง ๒๕ พ.ย. ๖๓	
คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง.....	๓๒
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๖ ลง ๒๑ ธ.ค. ๖๖	
แบบรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓๓
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๔๗
คำอธิบายการกรอกแบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	๕๓

บทที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง นั้น

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้มีคำสั่ง ที่ ๖๐๔/๒๕๖๓ ลง ๑๒ พ.ย. ๖๓ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้มีอำนาจหน้าที่จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความคล่องตัว จึงมีคำสั่ง ที่ ๑/๒๕๖๓ ลง ๒๕ พ.ย. ๖๓ แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมรวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้จัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับผู้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) และสนับสนุนการบริหารหน่วยงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด
๒. เพื่อให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหางบลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป
๓. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินการจัดหางบลงทุนรายการดังกล่าว จะบรรลุผลตามที่ ตร. กำหนด และการจัดหาเป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
๔. เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการจัดหางบลงทุนตามหลักธรรมาภิบาล ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บังคับบัญชาในการกำกับดูแล ติดตาม การดำเนินการของผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดหารายการงบลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป
๒. เกิดความเชื่อมั่นว่า การจัดหารายการงบลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้พัฒนาองค์ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงในงานด้านต่าง ๆ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ความหมายและคำนิยามของการบริหารความเสี่ยง

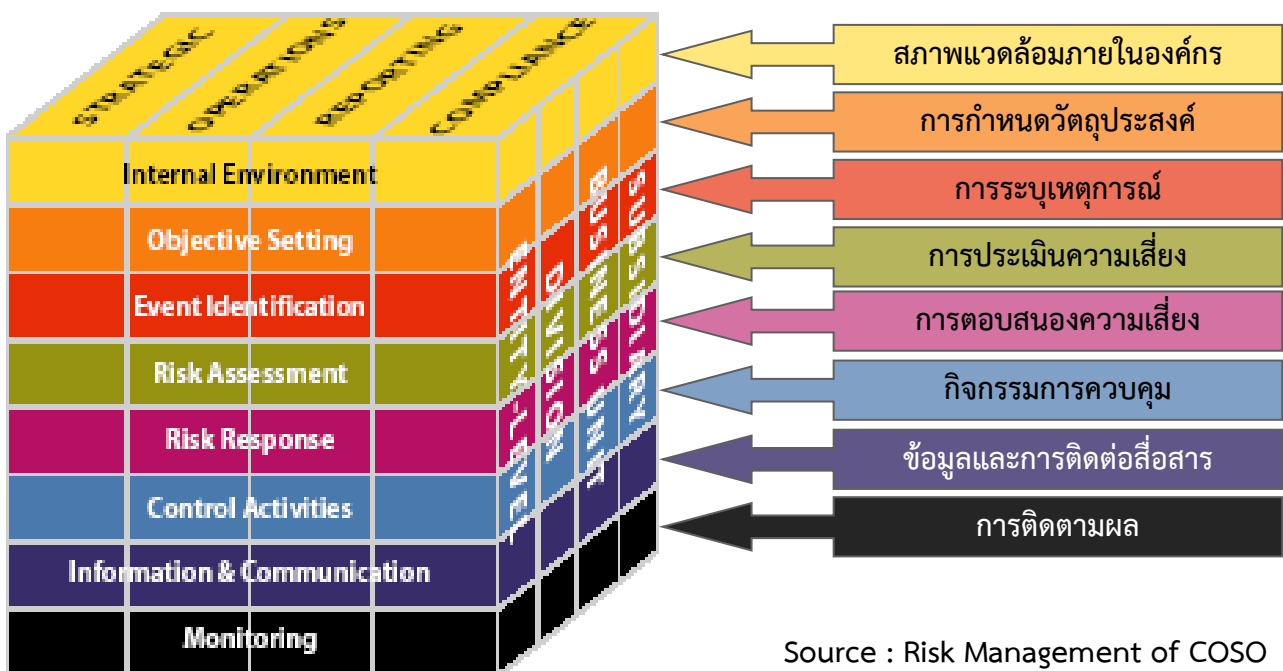
คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	การพิจารณาว่าโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นในอนาคต มากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับ ๕ หมายถึง โอกาสเกิดสูงมาก ระดับ ๔ หมายถึง โอกาสเกิดสูง ระดับ ๓ หมายถึง โอกาสเกิดปานกลาง ระดับ ๒ หมายถึง โอกาสเกิดน้อย ระดับ ๑ หมายถึง โอกาสเกิดน้อยมาก
ระดับของผลกระทบ (Impact)	การพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่จะเกิดต่อองค์กรทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับ ๕ หมายถึง ผลกระทบสูงมาก ระดับ ๔ หมายถึง ผลกระทบสูง ระดับ ๓ หมายถึง ผลกระทบปานกลาง ระดับ ๒ หมายถึง ผลกระทบน้อย ระดับ ๑ หมายถึง ผลกระทบน้อยมาก
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัย ๒ ปัจจัย คือ โอกาส และผลกระทบ

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับหรือมูลค่าของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อช่วยให้ องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยฝ่ายบริหารและผู้ที่ เกี่ยวข้องจะพิจารณาความเสี่ยงในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในแต่ละ ประเภทว่าสูง ปานกลาง หรือต่ำ เท่าใดที่องค์กรจะยอมรับได้
ค่าระดับช่วงเบี่ยงเบนของ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากมูลค่าของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ ความเสี่ยงได้
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง ซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการ บริหารความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจระบุที่มาของความเสี่ยง รวมทั้ง ทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลด หรือควบคุมความเสี่ยง
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภูมิที่แสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดย แสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความ รุนแรงที่ใช้ (Risk Profile) จะแสดงให้เห็นภาพการกระจายตัวของปัจจัย เสี่ยงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายใน ภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ ในระดับดังกล่าว
ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)	ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ เป็นสำคัญ

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐาน COSO

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (องค์กรพิเศษ ที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่าง ๆ ที่มาร่วมประชุม เป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ให้ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Business ethics) มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพ) ประกอบด้วย

๑. สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา
(American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)
๒. สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors : IIA)
๓. สมาคมผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute : FEI)
๔. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association : AAA)
๕. สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants : IMA)



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางมาตรฐาน COSO

๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการดำเนินงาน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

๒.๑ องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายนั้น ๆ

๒.๒ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถทำให้โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้การตอบสนองความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง)

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง ดังนี้

๑. Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

คือ ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

คือ พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๓. Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

คือ การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

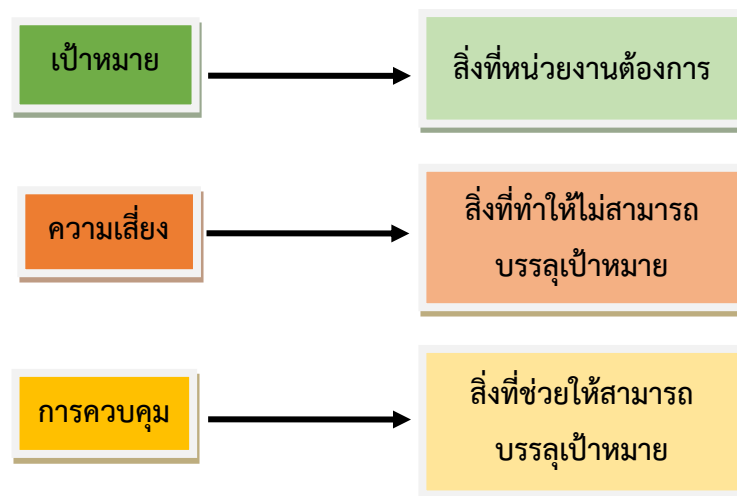
๔. Transfer - การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด หรือนำมาใช้ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่จัดทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม

เป้าหมาย ความเสี่ยง และการควบคุม

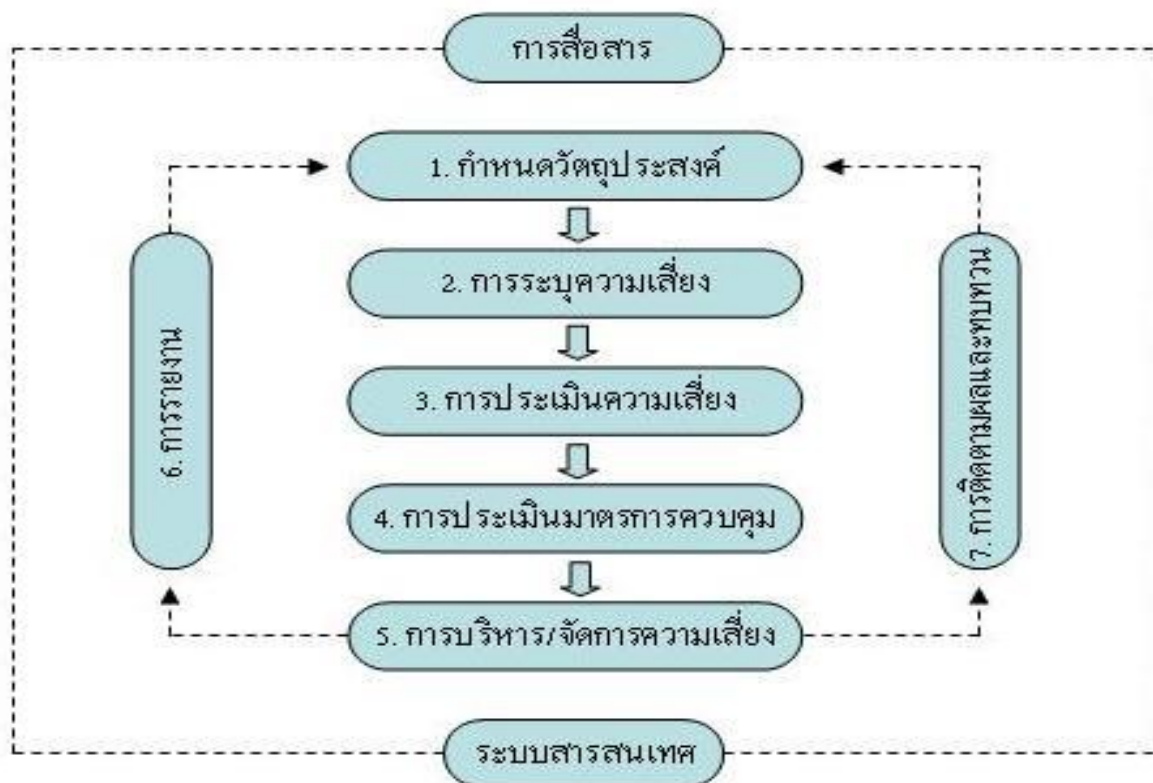


๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การระบุสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบการสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

๘. การติดตามผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะมีความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ จะต้องมีการทบทวน ติดตาม และปรับปรุง แกไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัย กิจกรรมการจัดการระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Management Activities) และ/หรือ การประเมินผลอย่างอิสระ (Separate Evaluations) รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น โดยมีแผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในภาพ



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๔

ประเภทความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ บ่งชี้ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาคประชาชน หรือขาดการร่วมมือกับองค์กรอิสระที่ทำให้แผนงาน/โครงการขาดการยอมรับและแผนงาน/โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ยังต้องนำแนวคิดเรื่องของธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยเช่น

๑. ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ การตอบสนอง และการมีส่วนร่วม

๒. ด้านการดำเนินการ แผนงาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงต่อด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโปร่งใส

๓. ด้านการรายงาน แผนงาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการะับผิดชอบ

๔. ด้านกฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม ความโปร่งใส และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

๑. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
๓. การมีส่วนร่วม (Participation)/ การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus)
๔. ความโปร่งใส (Transparency)
๕. การตอบสนอง (Responsiveness)
๖. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. นิติธรรม (Rule of Law)
๘. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. ความเสมอภาค (Equity)
๑๐. คุณธรรม/จริยธรรม (Moral and Ethical)

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประสิทธิภาพคุ้มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

๓. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

๔. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา

๕. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๖. หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ

๗. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๐. หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Moral and Ethical) :

- คุณธรรม คือ ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น จนเกิดจิตสำนึกที่ดี รู้สึกรับผิดชอบ ชั่ว ดี เกรงกลัวต่อการทำความชั่ว โดยประการต่าง ๆ เมื่อจิตเกิดคุณธรรมแล้ว จะทำให้เป็นผู้มีจิตใจดี และคิดแต่สิ่งที่ดี
- จริยธรรม คือ การกระทำดีตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ ปรากฏเป็นความ การประพฤติปฏิบัติ ดีงาม ทั้งทางกาย และทางใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยา มารยาท การประพฤติปฏิบัติ และการกระทำที่ดี ตามคุณธรรมที่มีในใจนั้น จึงได้ชื่อว่า "เป็นผู้มีจริยธรรม"

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นส่วนราชการระดับกรมมีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยไม่อยู่ในสังกัดกระทรวงใด ๆ หรือสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมี

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา”

ค่านิยม “สมรรถนะ (Competency) สุจริตธรรม (Overall Fairness) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) บริการด้วยใจ (Service Mind) : COPS”

พันธกิจ

๑. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์
๒. บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความยุติธรรมทางอาญา
๓. รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของราชอาณาจักร

โครงสร้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๕ กำหนดให้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นหัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่และอำนาจในการรับผิดชอบควบคุมราชการประจำในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและมีรองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จเรตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองจเรตำรวจแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการตำรวจรองจากผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น ๒ ส่วน คือ

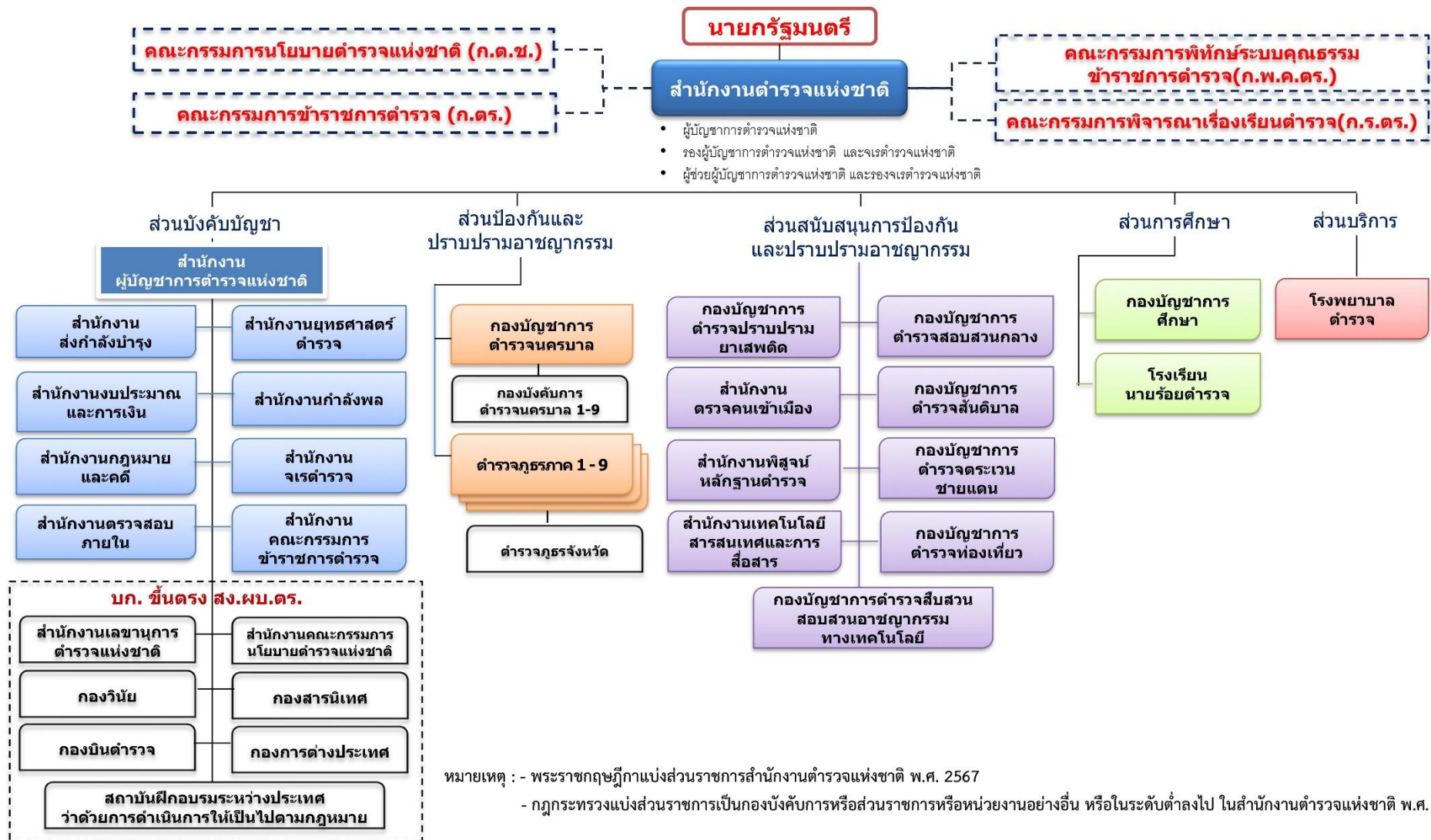
๑. สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย

- ๘ กองบัญชาการ
- ๗ กองบังคับการ

๒. กองบัญชาการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองบัญชาการ ประกอบด้วย

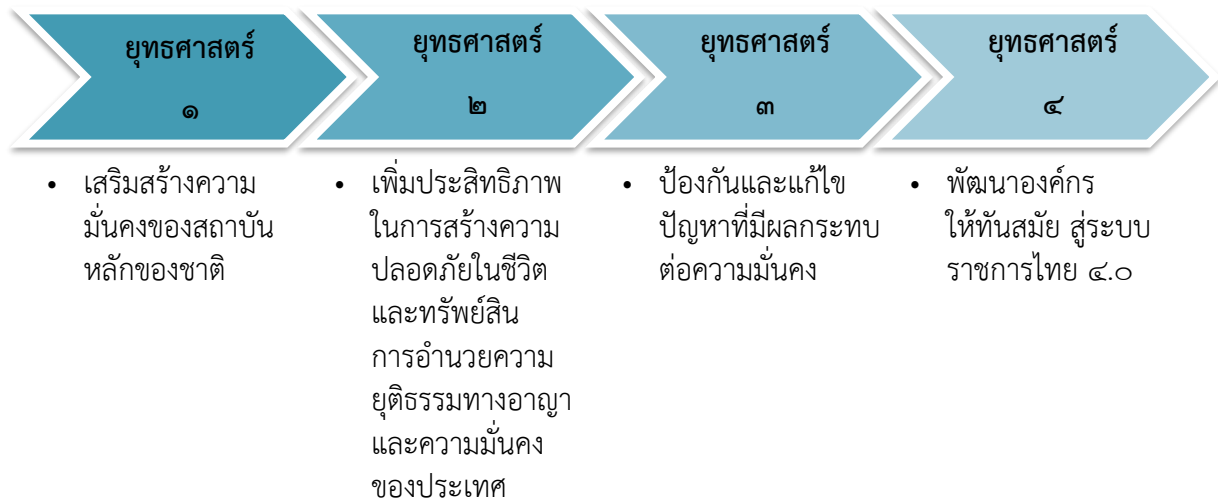
- | | | |
|--|----------|-------------|
| - ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม | จำนวน ๑๐ | กองบัญชาการ |
| - ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม | จำนวน ๙ | กองบัญชาการ |
| - ส่วนการศึกษา | จำนวน ๒ | กองบัญชาการ |
| - ส่วนบริการ | จำนวน ๑ | กองบัญชาการ |

โครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



แผนปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แผนปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นแผนระดับที่ ๓ ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ได้จัดทำขึ้น โดยนำเป้าหมายและแนวทางยุทธศาสตร์ของแผนระดับที่ ๑ (ยุทธศาสตร์ชาติ) และแผนระดับที่ ๒ (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐, นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิรูปประเทศ) มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนดังกล่าว โดยมียุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ คือ



ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติข้างต้น จะมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งในบางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต้องขอรับการจัดสรรในงบลงทุน รายการที่มีวงเงินในการจัดหาตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งกระบวนการในการจัดหารายการงบลงทุน ที่มีวงเงินสูงตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ จะมีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอนประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินการจัดหาเพียง ๔ - ๕ เดือน ดังนั้น จึงมีความเสี่ยงที่หน่วยงานที่จัดหาพัสดुरายการดังกล่าว อาจจะไม่สามารถดำเนินการในขั้นตอนการลงนามในสัญญาหรือก่อนนี้ผูกพันได้ทันภายในปีงบประมาณ อันอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ จึงจำเป็นที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องของการจัดหาพัสดุ งบลงทุน รายการที่มีวงเงินตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป ในรายละเอียดของแผนการบริหารความเสี่ยงนี้ จึงกำหนดแนวทางกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นของการจัดหาพัสดุงบลงทุน รายการที่มีวงเงินตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป เพื่อให้หน่วยงานถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ต่าง ๆ และให้การดำเนินการจัดหาพัสดुरายการดังกล่าว บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

บทที่ ๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้หน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยให้หน่วยงานบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารขององค์กร เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้ เกิดจากความมุ่งมั่นของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและผู้กำกับดูแล โดยหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ส่วน คือ

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์และรองรับความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประชาชน ข้าราชการตำรวจในหน่วยงาน และสังคม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ได้เรียนรู้แนวคิด ขั้นตอน และกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐานที่กำหนดและมีส่วนร่วม วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อให้กระบวนการงานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานของรัฐจึงจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานการจัดทำคู่มือดังกล่าวได้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของ กระทรวงการคลัง และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยอาศัยกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ๘ ประการ ดังนี้

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องของการบริหารจัดการในภาพรวม เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของอีกกิจกรรมหนึ่ง เช่น ความเสี่ยงของการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะจัดหาที่ผิดพลาด อาจนำไปสู่การพิจารณาผลการประกวดราคาของ

คณะกรรมการที่ล่าช้า หรืออาจต้องยกเลิกและกลับไปดำเนินการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุใหม่ หรือการตรวจรับพัสดุมิอาจไม่ตรงกับคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การใช้ประโยชน์ของพัสดุนั้น ๆ ล่าช้า การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเรื่องที่พิจารณาเป็นองค์รวมมากกว่าพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ การบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกขั้นตอน จึงควรผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน

๑.๒ ความมุ่งมั่นของผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น และตั้งใจของผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานอาจกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการ ติดตาม และรายงานให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานบริหาร ควบคุม กำกับดูแล และให้คำแนะนำคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

๑.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

หน่วยงานต้องธำรงรักษาบุคลากรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความพร้อมทั้งจำนวนคน และความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในงาน การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร โดยการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสื่อสารให้ทราบถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานต้องกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสมให้กับบุคลากรแต่ละระดับ เพื่อการติดตาม ควบคุม และการรายงานผลการจัดการความเสี่ยง

๑.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชน รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

๑.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ของหน่วยงานสอดคล้องกับพันธกิจ อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

๑.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินการของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานจึงควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน

๑.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพของหน่วยงาน รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๒.๑ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานต้องเข้าใจถึงพันธกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในหน่วยงาน โดยอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

๒.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจรวมถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับองค์กร หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับย่อยลงไป

๒.๓ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง
- ๓) ผลกระทบทั้งด้านลบ และ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Legal Risks)

๒.๔ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กร ในการจัดการความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒) การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานได้ประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงว่าจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวมหรือไม่อย่างไร

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง

๒.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานควรพิจารณาประเด็น ดังนี้

- ๑) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- ๒) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- ๓) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงหลายวิธี โดยการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิเสธความเสี่ยง การลดโอกาสของความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง การใช้มาตรการการเฝ้าระวัง การทำแผนฉุกเฉิน

๒.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งเหตุปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้จัดหาแผนรายการงบลงทุนที่มีวงเงินงบประมาณตั้งแต่ ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแบบรายงานที่กำหนด ส่งให้ ตร. (ผ่าน สยศ.ตร.) รอบ ๖ เดือน ภายในวันที่ ๒๔ พ.ค. ๖๗ และรอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ ต.ค. ๖๗

๒.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ทั้งจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

๓. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ กระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่เป็นตัววัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับของโอกาสหรือความถี่ของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง (Impact) ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงหรือควบคุมความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. คัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ
๒. การระบุปัจจัยเสี่ยง
๓. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
๖. การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ คัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ

การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ เป็นการพิจารณาจากภารกิจที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง อาจคัดเลือกจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำ มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) หรือ ไม่เคยเกิด หรือไม่มีประวัติมาก่อนแต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการตั้งสมมุติฐานหรือการพยากรณ์ล่วงหน้า (Scenario) ว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward Looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นอยู่แล้วหรือไม่ เป็นการมองความเสี่ยงด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จะต้องประเมินความเสี่ยง ๔ ปัจจัย ได้แก่ ๑) ขั้นตอนการจัดทำ ๒) งบประมาณรวมทั้งโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ๓) ผลกระทบกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย ๔) ผลกระทบต่อความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ๓ ระดับ ได้แก่ ๑= น้อย , ๒=ปานกลาง, ๓=มาก โดยหน่วยที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ส่งให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวบรวมและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง

หน่วยที่ได้รับการคัดเลือกโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ให้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการจัดหาพัสดุ เริ่มตั้งแต่ ๑) การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ๒) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง (TOR) ๓) การขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง ๔) การพิจารณาผลการประกวดราคา ๕) การจัดทำสัญญา ดำเนินการระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดหาพัสดุโดยอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง ในแต่ละขั้นตอน ว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และนำมิติธรรมาภิบาล ๑๐ หลัก ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ (เอกสารแนบคำอธิบายการกรอกแบบรายงานฯ) มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
.....		
การจัดทำสัญญา	จัดทำสัญญาที่อาจทำให้ทางราชการเสียหาย หรือเสียโอกาส	๑. หลักความโปร่งใส
		๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
๑. การจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	๑. คณะกรรมการจัดทำ TOR กำหนดคุณลักษณะของพัสดุไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม
	๒. กำหนด TOR ที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง	
๒. การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นกลาง)	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักนิติธรรม
	๒. ไม่ตรวจสอบคุณสมบัติและรายละเอียดของผู้ยื่นเสนอราคา	
๓. การทำสัญญา	จัดทำสัญญาที่อาจทำให้ทางราชการเสียหาย หรือเสียโอกาส	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการที่จะทำการประเมิน จะพิจารณาเกณฑ์ตามความเหมาะสมของความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ

๒. ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

โดยเกณฑ์ของปัจจัยจะแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะเพิ่มความเสี่ยงตามระดับที่มากขึ้น

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) : ความถี่

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน	๕
สูง	มากกว่า ๑ - ๖ ครั้งต่อเดือน	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๖ - ๑๒ ครั้งต่อเดือน	๓
ต่ำ	น้อยกว่า ๕ ครั้งต่อปี	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๒ ครั้งต่อปี	๑

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) : เปอร์เซ็นต์

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	เปอร์เซ็นต์ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐ %	๕
สูง	๗๐ - ๗๙ %	๔
ปานกลาง	๖๐ - ๖๙ %	๓
ต่ำ	๕๐ - ๕๙ %	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๕๐ %	๑

ตัวอย่าง ผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ทางด้านการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	มากกว่า ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๓
ต่ำ	๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๑ แสนบาท	๑

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	ระดับคะแนน
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ที่ถูกโกงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น	๕
สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ	๔
ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน	๓
ต่ำ	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน - มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล	๒
ต่ำมาก	- แทบจะไม่มี	๑

เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕					
๔					
๓					
๒					
๑					

สีแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๒๑ – ๒๕
	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๖ – ๒๐
	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๑ – ๑๕
	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำ	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๖ – ๑๐
	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑ – ๕

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ดำเนินการในขั้นตอนที่ ๓ ในการกำหนดเกณฑ์ของโอกาสการเกิดความเสียหายและเกณฑ์ความรุนแรงของผลกระทบ และประมวลผลคะแนนความเสี่ยง โดยนำค่าคะแนนโอกาส (L) รวมกับ ค่าของผลกระทบ (I) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score) และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง โดยปรากฏตามตารางการประเมินความเสี่ยง และแผนภูมิความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนงาน	ปัจจัยเสี่ยง	Risk Score (L x I)			
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	(L x I)	ระดับความเสี่ยง
.....						
	ระบุกระบวนงานของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละกระบวนงาน	ให้คะแนนตามเกณฑ์ (L)	ให้คะแนนตามเกณฑ์ (I)	ผลคูณ (L x I)	ระบุระดับความเสี่ยง (ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก)

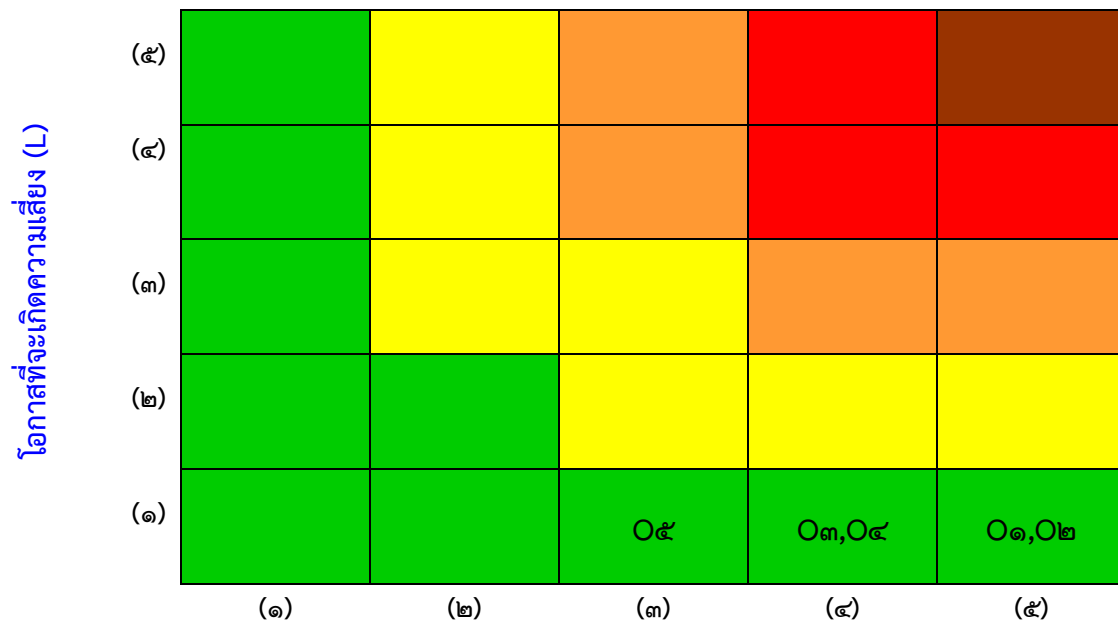
ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

กระบวนงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง (TOR)	๑) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ ให้รายใดรายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) O๑	๑	๕	๕	ต่ำมาก
	๒) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่ชัดเจน/ที่เกินความจำเป็น O๒	๑	๕	๕	ต่ำมาก
	๓) การกำหนดราคากลางสูงกว่างบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง O๓	๑	๔	๔	ต่ำมาก
	๔) ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) O๔	๑	๔	๔	ต่ำมาก
	๕) คณะกรรมการที่รับการแต่งตั้ง ไม่มีความรู้ในเรื่องที่ดำเนินการ O๕	๑	๓	๓	ต่ำมาก

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เป็นการนำระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยมาเพื่อสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงในภาพรวมของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม และช่วยให้สามารถตัดสินใจวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่าง แผนภูมิความเสี่ยง



สีแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๒๑ – ๒๕
	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๖ – ๒๐
	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๑ – ๑๕
	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำ	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๖ – ๑๐
	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑ – ๕

ขั้นตอนที่ ๕ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละปัจจัย โดยเลือกกระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงที่น่าตาลมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับแรก ส่วนกระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงสีแดง สีส้ม สีเหลือง และสีเขียว กำหนดให้ดำเนินการควบคุมภายใน โดยแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะใช้วิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับระดับความเสี่ยง

มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
...			
	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ ให้รายใด รายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) O๑	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	ควบคุมความเสี่ยง

ตัวอย่าง มาตรการในการจัดการความเสี่ยง : กระบวนการ : ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และกำหนดราคากลาง (TOR)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๑	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ ให้รายใด รายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) O๑	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๒	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่ชัดเจน/เกินความจำเป็น O๒		
๓	การกำหนดราคากลางสูงกว่างบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้าง O๓	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดราคากลางฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๔	ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) O๔	ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

ขั้นตอนที่ ๖ การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกระบวนการงานในการจัดหาพัสดุของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงมาระบุห้วงเวลาในการดำเนินการ

ตัวอย่าง ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการงาน	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗									หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง						←→							
๒	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง (TOR)								←→					
๓	การขอรับความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง									←→				
๔	การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ										←→			
๕	การจัดทำสัญญา												←→	

ตรวจแล้วถูกต้อง

พ.ต.ต. (ระดับ สว.ขึ้นไป)

(.....)

สว.....

...../...../๖๗

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ที่ ๖๐๔ /๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเสียของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริตจากการดำเนินงาน ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยรวม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--|------------------|
| ๑. รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ (งานบริหาร) | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ (งานบริหารที่ได้รับมอบหมาย) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้บัญชาการตำรวจนครบาล | กรรมการ |
| ๔. ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค ๑ - ๙ | กรรมการ |
| ๕. ผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง | กรรมการ |
| ๖. ผู้บัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด | กรรมการ |
| ๗. ผู้บัญชาการตำรวจสันติบาล | กรรมการ |
| ๘. ผู้บัญชาการตำรวจท่องเที่ยว | กรรมการ |
| ๙. ผู้บัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้บัญชาการตำรวจสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้บัญชาการสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง | กรรมการ |
| ๑๒. ผู้บัญชาการสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ | กรรมการ |
| ๑๓. ผู้บัญชาการสำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | กรรมการ |
| ๑๔. ผู้บัญชาการศึกษา | กรรมการ |
| ๑๕. ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยตำรวจ | กรรมการ |
| ๑๖. นายแพทย์ใหญ่ (สบ ๘) | กรรมการ |
| ๑๗. ผู้บัญชาการสำนักงานส่งกำลังบำรุง | กรรมการ |
| ๑๘. ผู้บัญชาการสำนักงานกำลังพล | กรรมการ |

/๑๙. ผู้บัญชาการ ...

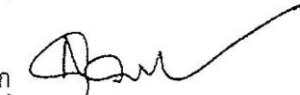
๑๙. ผู้บัญชาการสำนักงานงบประมาณและการเงิน ธุรกรรมกร
๒๐. ผู้บัญชาการสำนักงานกฎหมายและคดี ธุรกรรมกร
๒๑. จเรตำรวจ (สบ ๘) (หัวหน้าจเรตำรวจ) ธุรกรรมกร
๒๒. ผู้บัญชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ธุรกรรมกร
๒๓. ผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ธุรกรรมกร
๒๔. เลขาธิการตำรวจแห่งชาติ (สบ ๖) ธุรกรรมกร
๒๕. ผู้บังคับการกองการต่างประเทศ ธุรกรรมกร
๒๖. ผู้บังคับการกองสารนิเทศ ธุรกรรมกร
๒๗. ผู้บังคับการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ ธุรกรรมกร
๒๘. ผู้บังคับการกองบินตำรวจ ธุรกรรมกร
๒๙. ผู้บังคับการกองวินัย ธุรกรรมกร
๓๐. ผู้บังคับการสถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ธุรกรรมกร
๓๑. ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ ธุรกรรมกร
๓๒. รองผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (ที่รับผิดชอบกองยุทธศาสตร์) ธุรกรรมกร/เลขานุการ
๓๓. ผู้บังคับการกองยุทธศาสตร์ ธุรกรรมกร/ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่คณะกรรมการ

๑. กำหนดแนวทาง อำนาจการ รวบรวมและพิจารณาหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๒. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๓. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อทำการแทนคณะกรรมการการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามความเหมาะสม
๔. ดำเนินการอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ลง ณ วันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

พลตำรวจเอก



(สุวัฒน์ แจ้งยอดสุข)

ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ



คำสั่ง คณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ที่ ๑ /๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตามคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๖๐๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อดำเนินการเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยให้มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อทำการแทนคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามความเหมาะสม นั้น

เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและทุกหน่วยงานในสังกัดมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อทำการแทน คณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|--|-----------------|
| ๑.๑ รองผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ
(ที่รับผิดชอบกองยุทธศาสตร์) | หัวหน้าคณะทำงาน |
| ๑.๒ ผู้แทนกองบัญชาการตำรวจนครบาล | คณะทำงาน |
| ๑.๓ ผู้แทนกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง | คณะทำงาน |
| ๑.๔ ผู้แทนกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด | คณะทำงาน |
| ๑.๕ ผู้แทนกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน | คณะทำงาน |
| ๑.๖ ผู้แทนสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง | คณะทำงาน |
| ๑.๗ ผู้แทนสำนักงานกำลังพล | คณะทำงาน |
| ๑.๘ ผู้แทนสำนักงานงบประมาณและการเงิน | คณะทำงาน |
| ๑.๙ ผู้แทนสำนักงานตรวจสอบภายใน | คณะทำงาน |

/๑.๑๐ ผู้แทน ...

- ๒ -

- | | | |
|------|--|---------------------------|
| ๑.๑๐ | ผู้แทนสำนักงานกฎหมายและคดี | คณะทำงาน |
| ๑.๑๑ | ผู้แทนสำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | คณะทำงาน |
| ๑.๑๒ | ผู้แทนสำนักงานส่งเสริมการต่างประเทศ | คณะทำงาน |
| ๑.๑๓ | ผู้บังคับการกองยุทธศาสตร์ | คณะทำงาน |
| ๑.๑๔ | ผู้กำกับการกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองยุทธศาสตร์ | คณะทำงาน/เลขานุการ |
| ๑.๑๕ | รองผู้กำกับการกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองยุทธศาสตร์ | คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดแนวทาง อำนวยความสะดวกและพิจารณาการดำเนินการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๒ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๓ รายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องในการ ปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๔ ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของและ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

พลตำรวจเอก

(ปิยะ อุทาโย)

รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ/

ประธานกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ที่ ๑ /๒๕๖๖

เรื่อง แก้ไขคำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตามคำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม
ประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น

เพื่อให้การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามประเมินผล
การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ข้อ ๓

จึงให้ยกเลิกความในข้อ ๑.๙ ผู้แทนสำนักงานตรวจสอบภายใน คณะทำงาน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

พลตำรวจเอก

(สรวิศ งามวานิช)

รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ/

ประธานกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน
และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
หน่วยงานจัดหา.....

โครงการ/รายการ.....

วงเงินทั้งสิ้น.....บาท วงเงินงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จำนวน..... บาท

ประเภทความเสี่ยง. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎหมาย (C) ด้านการเงิน (F) ผู้รับผิดชอบ...ระดับ สว.ขึ้นไป.. หมายเลขโทรศัพท์ (มือถือ).....

ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือ โครงการ

การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือ โครงการ โดยดำเนินการผ่านการประชุมคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ ตร.

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง

ดำเนินการระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการงานจัดพัสดุ ในแต่ละขั้นตอน ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และนำมิติธรรมาภิบาล ๑๐ หลัก

(ตามเอกสารแนบ) มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตารางที่ ๑ การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล (ด้าน)

คำอธิบาย : ๑. หน่วยกำหนดกระบวนการงานที่คาดว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น (สามารถเลือกได้มากกว่า ๑ กระบวนการงาน)

๒. หน่วยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้มากกว่า ๑ ปัจจัย/ ๑ กระบวนการงาน

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	๑) ไม่จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ๒) การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ๓) จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบทุกรายการ ๔) ไม่เผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (e - GP)	หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ และหลักการตอบสนอง
การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง (TOR)	๑) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ให้รายใดรายหนึ่ง (Lock spec) ๒) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ที่ไม่ชัดเจน/ที่เกินความจำเป็น ๓) การกำหนดราคากลางสูงกว่าวงเงินงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง ๔) ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ๕) คณะกรรมการที่รับการแต่งตั้งไม่มีความรู้ในการกำหนด TOR	หลักประสิทธิผล และหลักประสิทธิภาพ
การขอรับความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง	๑) มีการจัดซื้อจัดจ้างก่อนขอความเห็นชอบ กระทบต่อการดำเนินตามแผนในภาพรวมของหน่วย ๒) ไม่ระบุเหตุผลความจำเป็น/ไม่สอดคล้องกับงานที่จัดซื้อจัดจ้าง	หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ และหลักนิติธรรม
การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑) การใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการไม่เป็นไปตามแนวทาง/ระเบียบที่กำหนด ๒) คณะกรรมการพิจารณาผลตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน	หลักการมีส่วนร่วม หลักการรับผิดชอบ และหลักกระจายอำนาจ
การจัดทำสัญญา	๑) แก้ไขสัญญา ที่เอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา ๒) ผู้ที่จะเข้ามาลงนามสัญญาไม่ได้รับมอบอำนาจ	หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และจริยธรรม

คำอธิบาย : ๑. หน่วยกำหนดกระบวนการงานที่คาดว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น (สามารถเลือกได้มากกว่า ๑ กระบวนการงาน)

๒. หน่วยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้มากกว่า ๑ ปัจจัย/ ๑ กระบวนการงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

๓.๑ เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)

- ระดับ ๕ = ความเสี่ยงสูงมาก
- ระดับ ๔ = ความเสี่ยงสูง
- ระดับ ๓ = ความเสี่ยงปานกลาง
- ระดับ ๒ = ความเสี่ยงต่ำ
- ระดับ ๑ = ความเสี่ยงต่ำมาก

ตารางที่ ๒.๑ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood)

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงตามความถี่

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ครั้งต่อปี	๕
สูง	มากกว่า ครั้งต่อปี	๔
ปานกลาง	มากกว่า ครั้งต่อปี	๓
ต่ำ	น้อยกว่า ครั้งต่อปี	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ครั้งต่อปี	๑

๒) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นเปอร์เซ็นต์การเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	เปอร์เซ็นต์ที่เกิดขึ้น	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มากกว่า %	๕
สูง	 %	๔
ปานกลาง	 %	๓
ต่ำ	... %	๒
ต่ำมาก	 %	๑

ตารางที่ ๒.๑ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood)

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) : ความถี่

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน	๕
สูง	มากกว่า ๑ - ๖ ครั้งต่อเดือน	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๖ - ๑๒ ครั้งต่อเดือน	๓
ต่ำ	น้อยกว่า ๕ ครั้งต่อปี	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๒ ครั้งต่อปี	๑

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) : เปอร์เซ็นต์

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	เปอร์เซ็นต์ที่เกิดขึ้น	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๘๐ %	๕
สูง	๗๐ - ๗๙ %	๔
ปานกลาง	๖๐ - ๖๙ %	๓
ต่ำ	๕๐ - ๕๙ %	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๕๐ %	๑

ตารางที่ ๒.๒ ความรุนแรงของผลกระทบ (I)

๑) ผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ทางด้านการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ล้านบาท	๕
สูง	มากกว่า ล้านบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า แสนบาท	๓
ต่ำ	 แสนบาท	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า แสนบาท	๑

๒) ผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	ระดับ คะแนน
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแลองค์กร ตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น	๕
สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และ สังคมให้ความสนใจ	๔
ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจาก ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดย ไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน	๓
ต่ำ	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล	๒
ต่ำมาก	- แทบจะไม่มี	๑

เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕					
๔					
๓					
๒					
๑					

สีแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

	สีน้ำตาล	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๒๑ - ๒๕
	สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๖ - ๒๐
	สีชมพูอ่อน	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑๑ - ๑๕
	สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำ	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๖ - ๑๐
	สีเขียว	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำมาก	ค่าความรุนแรง ตั้งแต่	๑ - ๕

ตัวอย่าง ผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ทางด้านการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความเสียหาย	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	มากกว่า ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๓
ต่ำ	๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท	๒
ต่ำมาก	น้อยกว่า ๑ แสนบาท	๑

ตัวอย่าง ผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	ระดับคะแนน
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษซึ่งมีความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแลองค์กร ตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น	๕
สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ	๔
ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดย ไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน	๓
ต่ำ	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล	๒
ต่ำมาก	- แทบจะไม่มี	๑

ตารางที่ ๓ การให้คะแนนความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
๑						
๒						
๓						
๔						
๕						
๖						

การให้คะแนนความเสี่ยง

Ex๑	กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	๑) ไม่จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง S๑	๑	๓	๓	ต่ำ
		๒) การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า /ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด S๒	๑	๓	๓	ต่ำ
		๓) จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบ ทั่ววงเงิน S๓	๑	๓	๓	ต่ำ
		๔) เผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบ ทุกช่องทาง /ไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด S๔	๑	๔	๔	ต่ำ

Ex๒	กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง	๑) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลาง เอื้อประโยชน์ ให้รายใดรายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) O๑	๑	๕	๕	ต่ำ
		๒) การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่ชัดเจน/ที่เกินความจำเป็น O๒	๑	๕	๕	ต่ำ
		๓) การกำหนดราคากลางสูงกว่างบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง O๓	๑	๔	๔	ต่ำ
		๔) ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) O๔	๑	๕	๕	ต่ำ
		๕) คณะกรรมการที่รับการแต่งตั้งไม่มีความรู้ในเรื่องที่ดำเนินการ O๕	๑	๔	๔	ต่ำ

Ex๓	กระบวนงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสียหาย			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
	การขอรับความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง	๑) มีการจัดซื้อจัดจ้างก่อนขอความเห็นชอบ กระทบต่อการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมของหน่วย O๖	๑	๓	๓	ต่ำ
		๒) ไม่ระบุเหตุผลความจำเป็น/ไม่สอดคล้องกับงานที่จัดซื้อจัดจ้าง O๗	๑	๓	๓	ต่ำ

Ex๔	กระบวนงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสียหาย			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
	การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑) การใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการไม่เป็นไปตามแนวทาง/ระเบียบที่กำหนด O๘	๑	๕	๕	ต่ำ
		๒) คณะกรรมการพิจารณาผลตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน O๘	๑	๔	๔	ต่ำ

๑

Ex๕	กระบวนงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสียหาย			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
	การจัดทำสัญญา	๑) แก้ไขสัญญา ที่เอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา C๑	๑	๕	๕	ต่ำ
		๒) การเลือกรูปแบบของสัญญาไม่ตรงกับงานที่จัดซื้อจัดจ้าง C๒	๑	๕	๕	ต่ำ

ตารางที่ ๔ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๑			
๒			
๓			
๔			
๕			
๖			

Ex๑ -ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๑	ไม่จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง S๑	ผู้บังคับบัญชาควบคุม/กำกับ ให้หน่วยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ให้จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๒	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า /ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด S๒	เตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง /กำหนดปฏิทินในการดำเนินงานในชัดเจน	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๓	จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบทุกวงเงิน S๓	ผู้บังคับบัญชาควบคุม/กำกับ ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างให้ครบถ้วนตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๔	เผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบทุกช่องทาง /ไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด S๔	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การดำเนินการเผยแพร่ฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

Ex๒-ขั้นตอนในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๑	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ ให้รายใดรายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) O๑	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๒	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ไม่ชัดเจน/เกินความจำเป็น O๒		
๓	การกำหนดราคากลางสูงกว่างบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง O๓	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดราคากลางในการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัดดำเนินการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างให้ครบถ้วนตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๔	ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) O๔	ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๕	คณะกรรมการที่รับการแต่งตั้งไม่มีความรู้ในเรื่องที่ดำเนินการ O๕	ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

ตารางที่ ๕ ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	

ตรวจแล้วถูกต้อง

ลงชื่อ (ผู้ลงนามระดับ สว.ขึ้นไป)
 (.....)
 ตำแหน่ง
/...../.....

ตัวอย่าง ๕

ตารางที่ ๕ ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง						←→							
๒	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง							←→						
๓	การขอรับความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง							←→						
๔	การพิจารณาผลการประกวดราคาขอคณะกรรมการ								←→					
๕	การจัดทำสัญญา											←→		

ตรวจแล้วถูกต้อง

ลงชื่อ

(ผู้ลงนามระดับ สว.ขึ้นไป)

(.....)

ตำแหน่ง

...../...../.....

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
หน่วยงานจัดหา กองพลาธิการ สำนักงานส่งกำลังบำรุง

โครงการ/รายการ รถจักรยานยนต์งานสายตรวจ พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน) ให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจงานสายตรวจ ในสถานีตำรวจทั่วประเทศ จำนวน ๑๔,๔๔๒ คัน
วงเงินทั้งสิ้น ๑,๘๔๕,๖๘๗,๖๐๐ บาท วงเงินงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จำนวน ๒๗๖,๘๕๓,๒๐๐ บาท
ประเภทความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎหมาย (C) ผู้รับผิดชอบ หมายเลขโทรศัพท์ (มือถือ).....

ตารางที่ ๑ การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
๑. การจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	๑. คณะกรรมการจัดทำ TOR กำหนดคุณลักษณะของพัสดุไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม
	๒. กำหนด TOR ที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง	
๒. การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นกลาง)	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักนิติธรรม ๓. หลักคุณธรรมและจริยธรรม
	๒. ไม่ตรวจสอบคุณสมบัติและรายละเอียดของผู้ยื่นเสนอราคา	
๓. การทำสัญญา	จัดทำสัญญาที่อาจทำให้ทางราชการเสียหาย หรือเสียโอกาส	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม

หมายเหตุ กระบวนการระหว่างข้อ ๑ - ๕ หากหน่วยงานเห็นว่าอาจมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นสามารถเพิ่มเติมได้

การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)

- ระดับ ๕ ความเสี่ยงสูงมาก ค่าคะแนน ๒๑ – ๒๕ คะแนน
- ระดับ ๔ ความเสี่ยงสูง ค่าคะแนน ๑๖ – ๒๐ คะแนน
- ระดับ ๓ ความเสี่ยงปานกลาง ค่าคะแนน ๑๑ – ๑๕ คะแนน
- ระดับ ๒ ความเสี่ยงต่ำ ค่าคะแนน ๖ – ๑๐ คะแนน
- ระดับ ๑ ความเสี่ยงต่ำมาก ค่าคะแนน ๑ – ๕ คะแนน

ตารางที่ ๒.๑ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับ คะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิด ๕ ครั้งขึ้นไป	๕
สูง	โอกาสเกิด ๔ ครั้ง	๔
ปานกลาง	โอกาสเกิด ๓ ครั้ง	๓
ต่ำ	โอกาสเกิด ๒ ครั้ง	๒
ต่ำมาก	โอกาสเกิด ๑ ครั้ง	๑

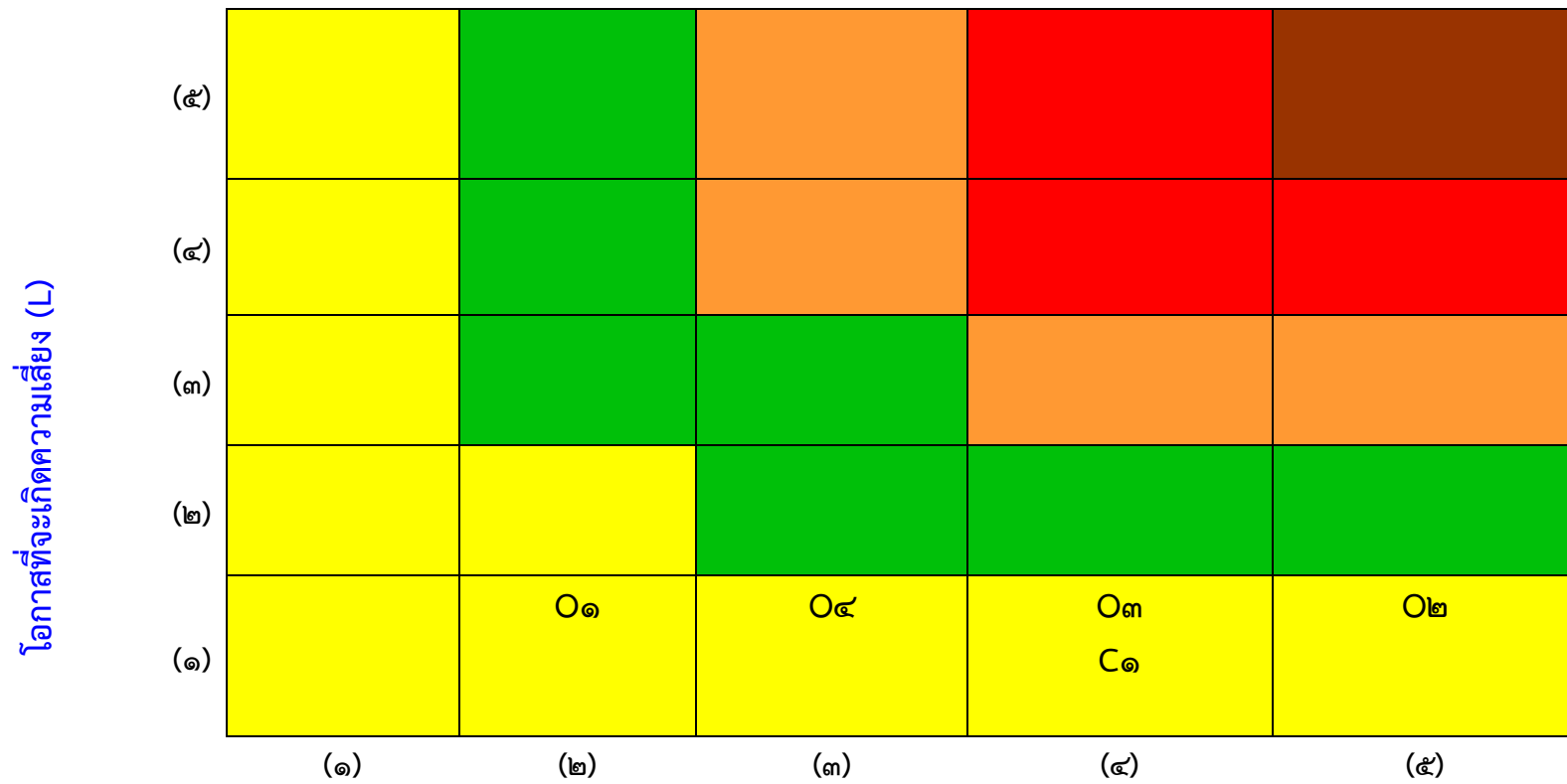
ตารางที่ ๒.๒ ความรุนแรงของผลกระทบ (I)

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความเสียหาย	ระดับ คะแนน
สูงมาก	เกิดความเสียหายต่อรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิด	๕
สูง	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ	๔
ปานกลาง	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบ จากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง	๓
ต่ำ	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส	๒
ต่ำมาก	แทบไม่มี	๑

ตารางที่ ๓ การให้คะแนนความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L x I)	
๑	การจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	๑. คณะกรรมการจัดทำ TOR กำหนดคุณลักษณะ ของพัสดุไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน O๑	๑	๒	๒	ต่ำมาก
		๒. กำหนด TOR ที่เอื้อประโยชน์กับผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง O๒	๑	๕	๕	ต่ำมาก
๒	การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นกลาง) C๑	๑	๔	๔	ต่ำมาก
		๒. ไม่ตรวจสอบคุณสมบัติและรายละเอียดของผู้ยื่นเสนอราคา O๔	๑	๓	๓	ต่ำมาก
๓	การทำสัญญา	- จัดทำสัญญาที่อาจทำให้ทางราชการเสียหายหรือเสียโอกาส C๒	๑	๔	๔	ต่ำมาก

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



ตารางที่ ๔ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
๑.	๑. คณะกรรมการจัดทำ TOR กำหนดคุณลักษณะของพัสดุไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน	๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำ TOR ต้องแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ผู้ใช้งาน และประสบการณ์ของพัสดุนั้น ๒. คณะกรรมการจัดทำ TOR ต้องกำหนดคุณลักษณะพัสดุที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่ทางราชการจะได้รับ ๓. คณะกรรมการจัดทำ TOR ต้องผ่านความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ๔. เป็นโครงการที่ได้รับการคัดเลือกให้จัดทำข้อตกลงคุณธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
	๒. กำหนด TOR ที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง		
๒.	๑. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นกลาง)	๑. สร้างทัศนคติ ค่านิยมที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ให้มีจิตสำนึกในการปฏิเสธการรับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ๒. ผู้บังคับบัญชา ควบคุม กำกับการปฏิบัติ หน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
	๒. ไม่ตรวจสอบคุณสมบัติ และรายละเอียดของผู้เสนอราคา	๑. ทำบัญชีตรวจสอบรายการ (Check List) เอกสาร ที่ผู้ยื่นเสนอราคา และรายละเอียด ๒. คณะกรรมการต้องตรวจสอบเอกสารหลักฐานด้วยตนเอง	
๓.	จัดทำสัญญาที่อาจทำให้ทางราชการเสียหาย หรือเสียโอกาส	๑. ผู้มีอำนาจในการอนุมัติแก้ไขสัญญา ต้องถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ๒. กำชับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง ไม่ใกล้ชิด หรือ เสนอความเห็นที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายกับคู่สัญญา	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

ตารางที่ ๕ ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	กระบวนการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗												ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘						หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
๑	การจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)									↔										
๒	ประกาศประกวดราคา											↔								
๓	การพิจารณาผลการประกวดราคา												↔							
๔	การทำสัญญา													↔						

ตรวจแล้วถูกต้อง

ลงชื่อ พ.ต.ท.

(.....)

สว.ฝ่ายอำนวยการ

...../...../.....

คำอธิบาย

การจัดทำรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. หน่วยงานจัดหา หน่วยงานที่จัดหาพัสดุ หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้จัดหาแทน
๒. โครงการ/รายการ ชื่อรายการงบลงทุนที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗
๓. วงเงินทั้งสิ้น วงเงินที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดของโครงการ/รายการ
๔. วงเงินงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ วงเงินที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
๕. ประเภทความเสี่ยง เช่น
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) - ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) - ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)
๖. ผู้รับผิดชอบ ระดับ สว.ขึ้นไป พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ (มือถือ)
๗. กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน
๘. ปัจจัยเสี่ยง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดหาพัสดุ
๙. มิติธรรมาภิบาล (Good Governance)
 ๑. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 ๒. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประสิทธิภาพ คำนวณต้นทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อน และไม่มีความจำเป็น
 ๓. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
 ๔. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา
 ๕. **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
 ๖. **หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ
 ๗. **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ
 ๘. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

	๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะ ของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และ อื่น ๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการ สาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม ๑๐. หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Moral and Ethical) คุณธรรม คือ ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น จนเกิดจิตสำนึกที่ดี รู้สึกรับผิดชอบ ชั่ว ดี เกรงกลัวต่อการทำความชั่ว โดยประการต่างๆ เมื่อจิตเกิดคุณธรรมแล้ว จะทำให้ เป็นผู้ที่มีจิตใจดี และคิดแต่สิ่งที่ดี จริยธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติ การกระทำดี ตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจปรากฏ เป็นความดีงาม ทั้งทางกาย และทางใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยา มารยาท การประพฤติปฏิบัติ และการกระทำที่ดี ตามคุณธรรมที่มีในจิตใจนั้น จึงได้ชื่อว่า “เป็นผู้มีจริยธรรม” พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายในรูปความถี่ พิจารณาจากระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดความเสียหายนั้น สามารถ แบ่งเป็นผลกระทบด้านการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงต่ำมาก วิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงลง เช่น การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) - การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากต้นทุน การจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่าง ใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)-การพยายามลดความ เสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่ นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)-เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่ จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะ นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing /Spreading)-การยกเลิกภาระในการ เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น
๑๐. โอกาสที่จะเกิด (L)	
๑๑. ผลกระทบ (I)	
๑๒. ระดับความเสี่ยง	
๑๓. มาตรการในการจัดการ ความเสี่ยง	
๑๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ	
๑๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ช่วงเวลาการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละกระบวนการงาน

คณะผู้จัดทำ

๑. พ.ต.อ.ศุภกฤต	รอตสิน	ผกก.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๒. พ.ต.ท.กรุงพล	พุทธิคุณ	รอง ผกก.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๓. พ.ต.ท.หญิง วรรณภา	วุฒิเจริญ	สว.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๔. ว่าที่ พ.ต.ท.หญิง วรรณ ธนภัทรเดช		สว.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๕. ร.ต.อ.หญิง นาเดีย	เหมมันต์	รอง สว.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๖. ว่าที่ ร.ต.ต.หญิง ปานประดับ พลับจัน		รอง สว.กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๗. ส.ต.อ.หญิง จิตรัตน์	เอี่ยมรักษา	ผบ.หมู่ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.
๘. ส.ต.ต.หญิง สิริรัตน์	คำภูผา	ผบ.หมู่ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ยศ.