

# คู่มือบริหาร

# จัดการความเสี่ยง

# ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง  
กองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
หลักการและเหตุผล.....	๑
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
- ความหมายและคำนิยามของการบริหารความเสี่ยง.....	๓
- องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐาน COSO.....	๕
- ประเภทความเสี่ยง.....	๙
- ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล.....	๑๐
<b>บทที่ ๒ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</b>	
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๒
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๔
แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	๑๖
<b>ภาคผนวก</b>	
คำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๖๐๔/๒๕๖๓ ลง ๑๒ พ.ย. ๖๓.....	๒๕
คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง.....	๒๗
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๓ ลง ๒๕ พ.ย. ๖๓	
คำสั่งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง.....	๒๙
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๖ ลง ๒๑ ธ.ค. ๖๖	
แบบรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓๐
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓๖

# คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีแนวทางการปฏิบัติและมาตรฐานเดียวกัน กองยุทธศาสตร์ (โดยกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง) สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ จึงได้จัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นคู่มือในการศึกษาและประกอบการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ได้นำมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด มาปรับใช้ให้เข้ากับพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้กับเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้อง อันจะทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองยุทธศาสตร์

สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

มิถุนายน ๒๕๖๘

## บทที่ ๑ บทนำ

### หลักการและเหตุผล

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

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้มี คำสั่ง ที่ ๖๐๔/๒๕๖๓ ลง ๑๒ พ.ย. ๖๓ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้อำนาจหน้าที่จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความคล่องตัว จึงมีคำสั่ง ที่ ๑/๒๕๖๓ ลง ๒๕ พ.ย.๖๓ แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ชับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมรวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กองยุทธศาสตร์ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้จัดทำคู่มือบริหาร จัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้หน่วยงานของสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ศึกษา และประกอบการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งเพื่อเป็นเครื่องมือให้กับ ผู้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) และสนับสนุน การบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

## วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน มีมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และแนวทางการปฏิบัติเดียวกัน
๒. เพื่อใช้เป็นคู่มือในการศึกษาและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๓. เพื่อสำหรับใช้ในการฝึกอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ในหลักสูตรต่าง ๆ
๔. เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องระดับต่าง ๆ

## ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทราบแนวทางการดำเนินการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีลำดับ ขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน
๒. ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงยิ่งขึ้น
๓. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ได้
๔. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการบริหารจัดการความเสี่ยง

### ความหมายและคำนิยามของการบริหารความเสี่ยง

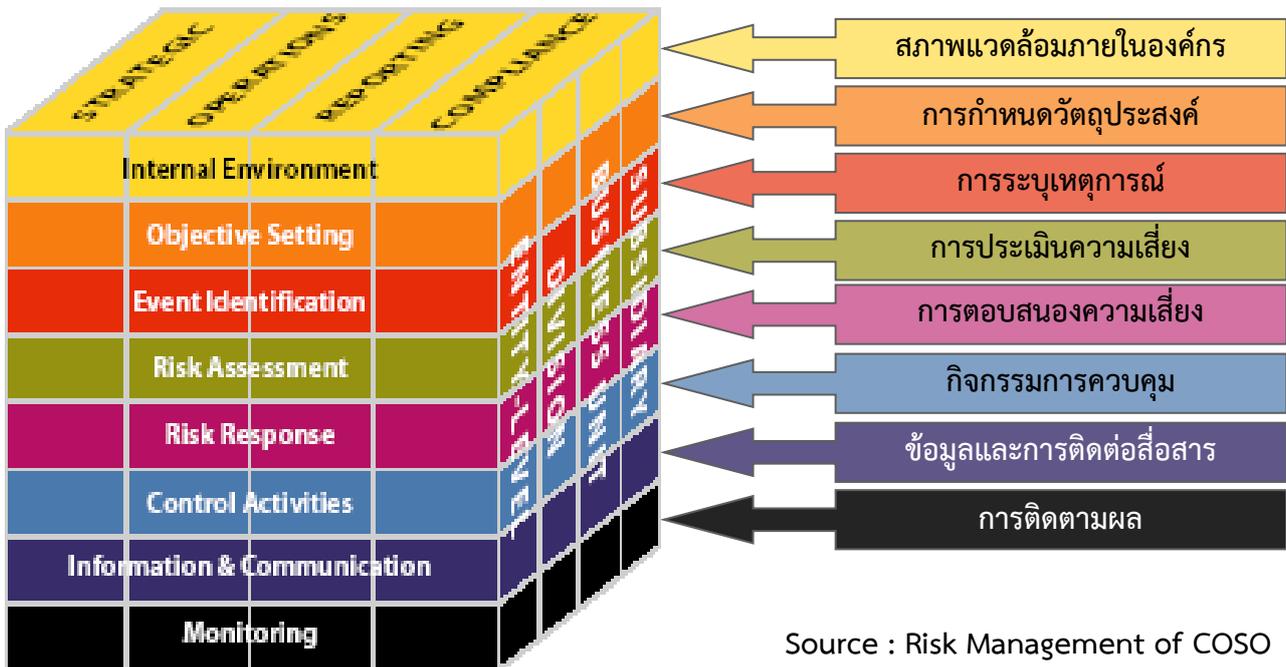
คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	การพิจารณาว่าโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นในอนาคต มากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ ๕ หมายถึง โอกาสเกิดสูงมาก</li> <li>ระดับ ๔ หมายถึง โอกาสเกิดสูง</li> <li>ระดับ ๓ หมายถึง โอกาสเกิดปานกลาง</li> <li>ระดับ ๒ หมายถึง โอกาสเกิดน้อย</li> <li>ระดับ ๑ หมายถึง โอกาสเกิดน้อยมาก</li> </ul>
ระดับของผลกระทบ (Impact)	การพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่จะเกิดต่อองค์กรทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ ๕ หมายถึง ผลกระทบสูงมาก</li> <li>ระดับ ๔ หมายถึง ผลกระทบสูง</li> <li>ระดับ ๓ หมายถึง ผลกระทบปานกลาง</li> <li>ระดับ ๒ หมายถึง ผลกระทบน้อย</li> <li>ระดับ ๑ หมายถึง ผลกระทบน้อยมาก</li> </ul>
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk)	

คำศัพท์	ความหมาย
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับหรือมูลค่าของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะพิจารณาความเสี่ยงในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในแต่ละประเภทว่าสูง ปานกลาง หรือต่ำ เท่าใดที่องค์กรจะยอมรับได้
ค่าระดับช่วงเบี่ยงเบนของ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากมูลค่าของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงได้
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	หัวหน้าหน่วยงานระดับกองกำกับการ/งาน (ผกก./สว.) ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจระบุที่มาของความเสี่ยง รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภูมิที่แสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรงที่ใช้ (Risk Profile) จะแสดงให้เห็นภาพการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว
ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)	ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นสำคัญ
หน่วยงาน	หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งระดับ บข. และ บก. ในสังกัด สง.ผบ.ตร.

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)



Source : Risk Management of COSO

## 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

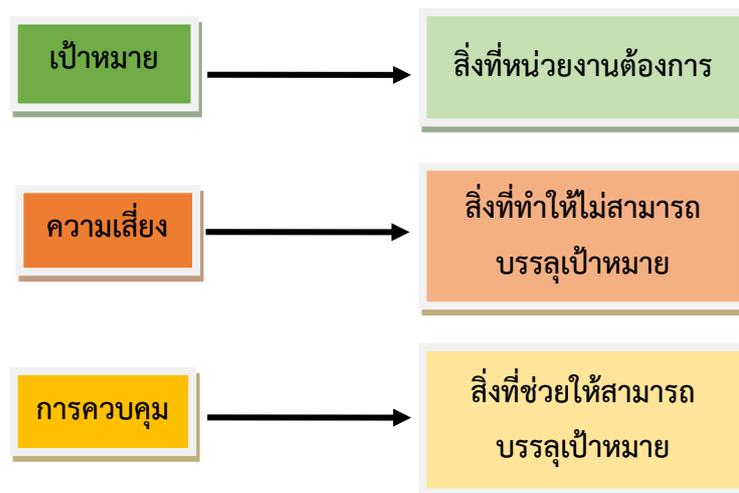
### ๔. Transfer - การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

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 และปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการจัดการระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (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 โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาคประชาชน หรือขาดการร่วมมือกับองค์กรอิสระที่ทำให้แผนงาน/โครงการขาดการยอมรับและแผนงาน/โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ 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/โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลการตอบสนอง และการมีส่วนร่วม

๒. ด้านการดำเนินการ แผนงาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงต่อด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโปร่งใส

๓. ด้านการรายงาน แผนงาน/โครงการที่อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และภาวะรับผิดชอบ

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 เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่าการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น

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. หลักการรับผิดชอบ (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 คือการกระทำดีตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ ปรากฏเป็นความ การประพฤติปฏิบัติ ดีงาม ทั้งทางกาย และทางใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ การประพฤติปฏิบัติ และการ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยา มารยาท กระทำที่ดี ตามคุณธรรมที่มีในใจนั้น จึงได้ชื่อว่า "เป็นผู้มีจริยธรรม"

## บทที่ ๒ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

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

### ๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์และรองรับความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ ข้าราชการตำรวจในหน่วยงาน ประชาชนและสังคม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ได้เรียนรู้แนวคิด ขั้นตอน และกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานที่กำหนดและมีส่วนร่วม วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อให้กระบวนการงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานของรัฐจึงจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การจัดทำคู่มือดังกล่าวนี้แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของกระทรวงการคลัง และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยอาศัยกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ๘ ประการ ดังนี้

#### ๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเรื่องของการบริหารจัดการในภาพรวม เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของอีกกิจกรรมหนึ่ง เช่น ความเสี่ยงของการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะจัดหาที่ผิดพลาด อาจนำไปสู่การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการที่ล่าช้า หรืออาจต้องยกเลิกและกลับไปดำเนินการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุใหม่ หรือการ

ตรวจรับพัสดุอาจไม่ตรงกับคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การใช้ประโยชน์ของพัสดุนั้น ๆ ล่าช้า การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเรื่องที่พิจารณาเป็นองค์รวมมากกว่าพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ การบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกขั้นตอน จึงควรผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน

#### ๑.๒ ความมุ่งมั่นของผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น และตั้งใจของผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานอาจกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน 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 ดูแล 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 การวิเคราะห์หน่วยงาน

ในการวิเคราะห์หน่วยงาน หน่วยงานต้องเข้าใจถึงภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์หน่วยงานต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในหน่วยงาน 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 ระดับหน่วยงาน 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 หน่วยงานใช้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ ในการจัดการความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนจะกำหนดเป็น ๕ ช่วงคะแนน

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

๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานได้ประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงว่าจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวมหรือไม่อย่างไร

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานจะใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง

#### ๒.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ควรพิจารณาประเด็น ดังนี้

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

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงหลายวิธี โดยการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ (Cost-Benefit) ที่ได้รับของการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิเสธความเสี่ยง การลดโอกาสของความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง การใช้มาตรการการเฝ้าระวัง การทำแผนฉุกเฉิน

#### ๒.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งเหตุปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแบบรายงานที่กำหนด ส่งให้ ตร. (ผ่าน สยศ.ตร.) รอบ ๙ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ ก.ค. ของปี และรอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ ต.ค. ของปี

#### ๒.๗ การสื่อสารและการรายงาน

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

### ๓. แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. คัดเลือกภารกิจ/โครงการของหน่วยงาน
๒. การระบุปัจจัยเสี่ยง
๓. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
๖. การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง
๗. การติดตาม รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ ๑ คัดเลือกภารกิจ/โครงการของหน่วยงาน

การคัดเลือกภารกิจ หรือโครงการ เป็นการพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงานที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง อาจคัดเลือกจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำ มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) หรือไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อนแต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการตั้งสมมุติฐานหรือการพยากรณ์ล่วงหน้า (Scenario) ว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward Looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นอยู่แล้วหรือไม่ เป็นการมองความเสี่ยงด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โดยคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ) มีแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/โครงการของหน่วยงาน ที่จะต้องไปจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาล นโยบายของนายกรัฐมนตรี นโยบายของ ผบ.ตร. เป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะต้องตอบสนอง เร่งรัดแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ตลอดจนต้องขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรม โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ นายกรัฐมนตรีได้กำหนด ๑๐ นโยบายเร่งด่วน ซึ่งนโยบายในส่วนที่สอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ การส่งเสริมการท่องเที่ยว สานต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้าง การตรวจลงตราเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ขอวีซ่า การแก้ปัญหา ยาเสพติดอย่างเด็ดขาดและครบวงจร การเร่งแก้ไขปัญหาอาชญากรรม อาชญากรรมออนไลน์/มิถุนาซีพ และอาชญากรรมข้ามชาติ และนโยบายของ ผบ.ตร. ในเรื่องของการพัฒนางานสอบสวน อำนวยความยุติธรรมทางอาญาปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ และแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง

หน่วยงานที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/โครงการ ให้ไปจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการทำงานของภารกิจ โดยอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนว่าใคร (Who) ทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When) อย่างไร (How) และนำมิติธรรมาภิบาล ๑๐ หลัก ตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาเป็นปัจจัยการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย

### การระบุปัจจัยเสี่ยง

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

### ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง

กระบวนการงาน	ปัจจัยเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
๑. การจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	๑. คณะกรรมการจัดทำ TOR กำหนดคุณลักษณะของพัสดุไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ๒. กำหนด TOR ที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักคุณธรรมและจริยธรรม
๒. การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ	๑. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นกลาง) ๒. ไม่ตรวจสอบคุณสมบัติและรายละเอียดของผู้ยื่นเสนอราคา	๑. หลักความโปร่งใส ๒. หลักนิติธรรม ๓. หลักคุณธรรมและจริยธรรม
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 ๖ - ๑๒ ครั้งต่อเดือน	๕
สูง	มากกว่า ๒ - ๖ ครั้งต่อเดือน	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๑ 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	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น	๕
สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ	๔
ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน	๓
ต่ำ	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล	๒
ต่ำมาก	- แทบจะไม่มี	๑

## เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสียหาย

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

## สีแสดงระดับความรุนแรงของความเสียหาย

	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

เป็นกระบวนการในการระบุระดับความรุนแรงและการจัดระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาโอกาส (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ซึ่งหน่วยงานที่ต้องประเมินความเสี่ยงจะต้องมีข้อมูล ข้อเท็จจริงกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพราะจะทราบหรือคาดหวังได้ว่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score) นั้น ๆ และการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงจะถูกต้อง ชัดเจน ตลอดจนการดำเนินการในมาตรการต่าง ๆ ในการจัดการความเสี่ยงจะเป็นรูปธรรม

### การประเมินความเสี่ยง

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

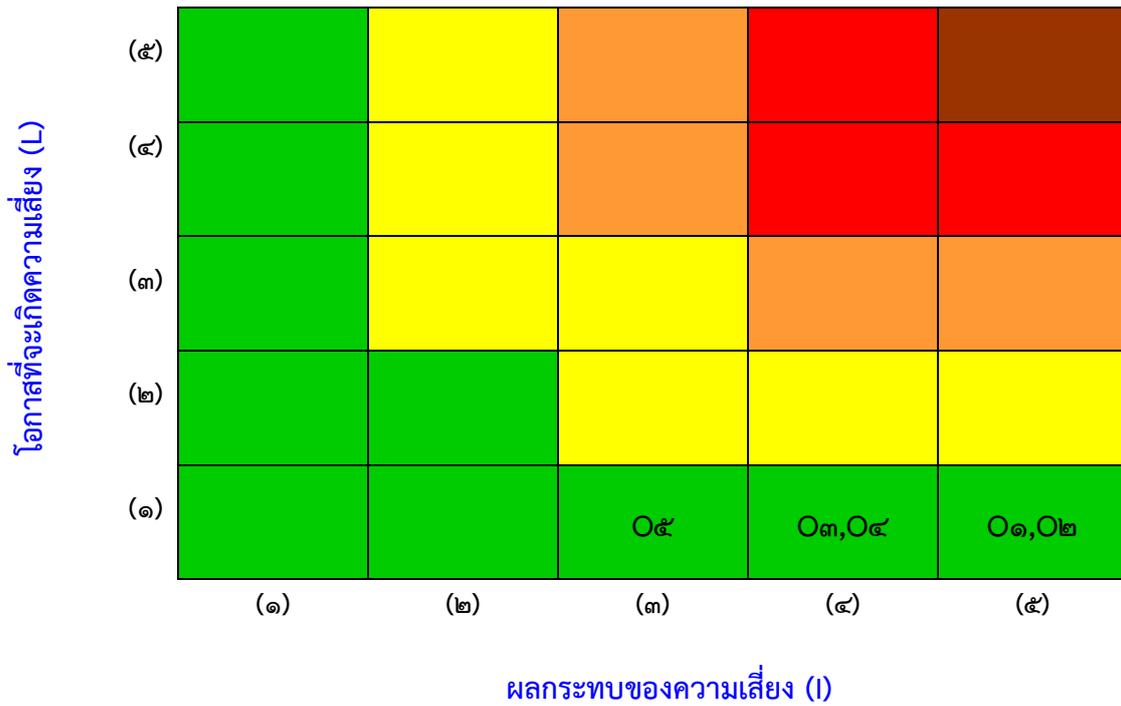
### ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

กระบวนการงาน	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 จะนำไปทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในลำดับถัดไป โดยแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะใช้วิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับระดับความเสี่ยง

### มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง
...	.....	.....	.....
	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR ) ไม่เป็นกลางเอื้อประโยชน์ ให้รายใด รายหนึ่ง (เฉพาะเจาะจง) ๐๑	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) ๐๑	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR ) ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๒	การกำหนดคุณลักษณะฯ (TOR ) ไม่ชัดเจน/เกินความจำเป็น ๐๒		
๓	การกำหนดราคากลางสูงกว้างประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้าง ๐๓	ผู้บังคับบัญชากำกับ/ดูแล การกำหนดราคากลางฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๔	ผู้รับจ้างเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะฯ (TOR) ๐๔	ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับจ้างฯ ให้เป็นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ อย่างเคร่งครัด	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

**ขั้นตอนที่ ๖ การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง**

การกำหนดปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกระบวนการงานในการจัดหาพัสดุของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงมาระบุช่วงเวลาในการดำเนินการ

**ตัวอย่าง ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง**

ลำดับ	กระบวนการงาน	พ.ศ. ๒๕๖๗			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.	
๑	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง						←→							
๒	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและกำหนดราคากลาง (TOR)								←→					
๓	การขอรับความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง									←→				
๔	การพิจารณาผลการประกวดราคาของคณะกรรมการ										←→			
๕	การจัดทำสัญญา												←→	

ตรวจแล้วถูกต้อง

พ.ต.ต. (ระดับ สว.ขึ้นไป)

( ..... )

สว.....

...../...../๖๗

**ขั้นตอนที่ ๗ การติดตาม รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง**

หน่วยงานที่จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มที่ สยศ.ตร.(ยศ.) กำหนด โดยให้รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๙ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ ก.ค. ของปี และ รอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ ต.ค. ของปี ไปยัง สยศ.ตร.(ผ่าน ยศ.)

ภาคผนวก



คำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
ที่ ๖๐๔ /๒๕๖๓  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง  
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

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

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน 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. ผู้บัญชาการสำนักงานส่งเสริมกำลังบำรุง                      | กรรมการ          |
| ๑๘. ผู้บัญชาการสำนักงานกำลังพล                                 | กรรมการ          |

/๑๙. ผู้บัญชาการ ...

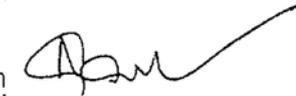
- |                                                                                     |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ๑๙. ผู้บัญชาการสำนักงานงบประมาณและการเงิน                                           | กรรมการ                  |
| ๒๐. ผู้บัญชาการสำนักงานกฎหมายและคดี                                                 | กรรมการ                  |
| ๒๑. จเรตำรวจ (สบ ๘) (หัวหน้าจเรตำรวจ)                                               | กรรมการ                  |
| ๒๒. ผู้บัญชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ                                     | กรรมการ                  |
| ๒๓. ผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ                                              | กรรมการ                  |
| ๒๔. เลขานุการตำรวจแห่งชาติ (สบ ๖)                                                   | กรรมการ                  |
| ๒๕. ผู้บังคับการกองการต่างประเทศ                                                    | กรรมการ                  |
| ๒๖. ผู้บังคับการกองสารนิเทศ                                                         | กรรมการ                  |
| ๒๗. ผู้บังคับการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ                               | กรรมการ                  |
| ๒๘. ผู้บังคับการกองบินตำรวจ                                                         | กรรมการ                  |
| ๒๙. ผู้บังคับการกองวินัย                                                            | กรรมการ                  |
| ๓๐. ผู้บังคับการสถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการ<br>ให้เป็นไปตามกฎหมาย | กรรมการ                  |
| ๓๑. ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ                                                        | กรรมการ                  |
| ๓๒. รองผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ<br>(ที่รับผิดชอบกองยุทธศาสตร์)            | กรรมการ/เลขานุการ        |
| ๓๓. ผู้บังคับการกองยุทธศาสตร์                                                       | กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่คณะกรรมการ

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

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ 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 โดยให้มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อทำการแทนคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามความเหมาะสม นั้น

เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและทุกหน่วยงานในสังกัดมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อทำการแทนคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- |                                                                          |                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| ๑.๑ รองผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ<br>(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	ผู้กำกับกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองยุทธศาสตร์	คณะทำงาน/เลขานุการ
๑.๑๕	รองผู้กำกับกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองยุทธศาสตร์	คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

## ๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดแนวทาง อำนวยการ รวบรวมและพิจารณาถ้อยแถลงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๒ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๓ รายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๒.๔ ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของและการบริหารความเสี่ยงสำนักงานตำรวจแห่งชาติมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

พลตำรวจเอก

(ปิยะ อุทัย)

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

(สรวิชัย งามวานิช)

รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ/

ประธานกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน  
และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

การประเมินความเสี่ยง  
เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : .....

สาเหตุ : .....

วัตถุประสงค์ : .....

มิติธรรมาภิบาล : .....

ผู้รับผิดชอบ : .....

คะแนน	โอกาส ( L )	ผลกระทบ ( I )
๕		
๔		
๓		
๒		
๑		

ระดับความเสี่ยง ณ ปัจจุบัน	ระดับ ความเสี่ยงเป้าหมาย	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)

## การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ( L )

และความรุนแรงของผลกระทบ ( I )

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

## 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

## 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)	ระดับคะแนน
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษซึ่งมีความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแลองค์กร ตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น	๕
สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ	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

มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
๑	ความเสี่ยงด้าน ..... ชื่อ ปัจจัยเสี่ยง : ..... ..... .....	๑..... ..... ๒..... ..... ๓..... .....	..... .....	..... .....
๒	ความเสี่ยงด้าน ..... ชื่อ ปัจจัยเสี่ยง : ..... ..... .....	๑..... ..... ๒..... ..... ๓..... .....	..... .....	..... .....

## ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ประเภท ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ	พ.ศ. ๒๕๖๗			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.		
๑																
๒																
๓																
๔																
๕																

ตรวจแล้วถูกต้อง

(ระดับ สว.ขึ้นไป)

( ..... )

.....

...../...../๖๘

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

ตัวอย่าง

**การประเมินความเสี่ยง**  
**เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง**

- ปัจจัยเสี่ยง** : แผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนเพื่อการสืบสวน สอบสวน การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- สาเหตุ** : การวิเคราะห์ SWOT และการให้ข้อมูลของคณะอนุกรรมการฯ ยังไม่ครบถ้วน ทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนฯ ไม่บรรลุตามเป้าหมายกองทุนฯ
- วัตถุประสงค์** : แผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนเพื่อการสืบสวน สอบสวน การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และบรรลุตามเป้าหมายกองทุนฯ
- ผู้รับผิดชอบ** : ผอ. **องค์ประกอบธรรมาภิบาล** : ประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง** : ลดความเสี่ยงโดยการควบคุมภายใน

คะแนน	โอกาส (L๓)	ผลกระทบ (I๓)
๕	ไม่มีการประชุมทบทวนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนฯ	กระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของกองทุนและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานสืบสวน สอบสวน การป้องกันและปราบปรามในระดับ สูงมาก (สูงกว่าร้อยละ ๗๑)
๔	มีการประชุมแต่ไม่มีการวิเคราะห์ SWOT และทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีของปีที่ผ่านมา	กระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของกองทุนฯ ในระดับ สูง (๖๓ - ๗๐)
๓	มีการประชุมและวิเคราะห์ SWOT แต่ไม่มีการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีของปีที่ผ่านมา	กระทบต่อหน่วยบริหารเงินกองทุนฯ และเจ้าหน้าที่สืบสวน สอบสวนการป้องกันและปราบปรามของหน่วยงานนั้น ในระดับ ปานกลาง (ร้อยละ ๕๑ - ๖๐)
๒	มีการประชุม วิเคราะห์ SWOT และทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีของปีที่ผ่านมา ปีละ ๑ ครั้ง	กระทบเฉพาะหน่วยบริหารเงินกองทุนฯ ในระดับ น้อย (ร้อยละ ๔๑ - ๕๐)
๑	มีการประชุม วิเคราะห์ SWOT และทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีของปีที่ผ่านมา มากกว่าปีละ ๑ ครั้ง	กระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายของกองทุนฯ ในระดับ น้อยมาก (ต่ำกว่าร้อยละ ๔๐)

ระดับความเสี่ยง ณ ปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)
๓x๒	๒x๒	๓x๒	๓x๒

### 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

## ตัวอย่าง ความรุนแรงของผลกระทบต่อองค์กร (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 ความรุนแรงของผลกระทบต่อองค์กร (Impact) ที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	ระดับคะแนน
สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม</li> <li>- เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแลองค์กร ตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น</li> </ul>	๕
สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ</li> </ul>	๔
ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง</li> <li>- มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดย ไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน</li> </ul>	๓
ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส</li> <li>- เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล</li> </ul>	๒
ต่ำมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แทบจะไม่มี</li> </ul>	๑

## ตัวอย่าง มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	มิติธรรมาภิบาล
๑	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) การปฏิบัติหน้าที่ป้องกันปราบปรามยาเสพติดในบางส่วนไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติ (บ.ช.ปส.)	- ประชุมทบทวนแผนการปฏิบัติเป็นประจำทุกครึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเน้นย้ำการปฏิบัติตามยุทธวิธีอย่างรอบคอบเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	การควบคุม	ประสิทธิภาพ
๒	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) - การเข้าไปเผชิญเหตุหรือระงับเหตุของเจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติหน้าที่สายตรวจยังขาดทักษะ ความชำนาญด้านยุทธวิธีในการระงับเหตุ (ยศ.ตร. (ผอ.))	- ทบทวน ปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมวิธีให้ความทันสมัยยิ่งขึ้น	การควบคุม	ประสิทธิภาพ
	- การถูกโจมตีจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ (สทส.)	๓. ตั้งศูนย์งบประมาณรายประจำปี จากสำนักงานประมาณ ๒. ขอรับการสนับสนุนงบประมาณช่วยเหลือ จาก ตร.เพิ่มเติม	การควบคุม	ประสิทธิภาพ

## ตัวอย่าง ปฏิทินบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ	พ.ศ.๒๕๖๗			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.				
๑	การปฏิบัติหน้าที่ป้องกันปราบปรามยาเสพติดบางส่วนไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติ	ประชุมชี้แจงให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการปราบปรามยาเสพติด	←															
๒	การเข้าไปเผชิญเหตุหรือของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่สายตรวจยังขาดทักษะความชำนาญด้านยุทธวิธีในการเข้าระงับเหตุ	ทบทวน ปรับปรุงคู่มือการฝึกยุทธวิธีให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น			←													
๓	การถูกโจมตีจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ติดตั้งระบบป้องกันไวรัสและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ								←								

ตรวจแล้วถูกต้อง

(ระดับ สว.ขึ้นไป)

(.....)

.....

...../...../๖๘



๘. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
๙. **หลักความเสมอภาค (Equity)** : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม 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 ชั่วดี เกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว โดยประการต่างๆ เมื่อจิตเกิดคุณธรรมแล้ว จะทำให้เป็นผู้มีจิตใจดี และคิดแต่สิ่งที่ดี  
**จริยธรรม** คือ การประพฤติปฏิบัติ การกระทำดี ตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจปรากฏเป็นความดีงาม ทั้งทางกาย และทางใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยา มารยาท การประพฤติปฏิบัติ และการกระทำที่ดี ตามคุณธรรมที่มีในจิตใจนั้น จึงได้ชื่อว่า “เป็นผู้มีจริยธรรม”
๑๐. โอกาสที่จะเกิด (L) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในรูปความถี่
๑๑. ผลกระทบ (I) พิจารณาจากระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งเป็นผลกระทบด้านการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน
๑๒. ระดับความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง  
 ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ  
 ความเสี่ยงต่ำมาก
๑๓. มาตรการในการจัดการ ความเสี่ยง วิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงลง
๑๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการ ความเสี่ยง เช่น  
**การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** - การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น  
**การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)**-การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง  
**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)**-เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง  
**การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing /Spreading)**-การยกเลิกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น
๑๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลาการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละกระบวนการงาน