



# แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร

ของสำนักงาน ป.ป.ท.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงาน ป.ป.ท.

EMAIL : OPDC@PACC.GO.TH

## สารบัญ

ส่วนที่ ๑ บทนำ	หน้า
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. เป้าหมาย	๑
๔. ประโยชน์ที่จะได้รับ	๒
๕. แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๒
๖. นิยามศัพท์การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
๗. ข้อมูลพื้นฐาน	๔
<b>ส่วนที่ ๒ กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร</b>	๖
๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
<b>ส่วนที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร</b>	๑๕
๑. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.	๑๕
๒. สรุปผลการวิเคราะห์คัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๘
๓. สรุปผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.	๒๐
๔. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๒๖
๕. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๒๖
<b>ภาคผนวก</b>	๒๗
- ประกาศเรื่องนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	ภาคผนวก ๑
- คำสั่งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ ๓๒๓/ ๒๕๖๗	ภาคผนวก ๓
- คำสั่งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ ๓๕๗/ ๒๕๖๗	ภาคผนวก ๕
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง	ภาคผนวก ๗
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	ภาคผนวก ๑๖
- แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.	ภาคผนวก
๔๒	

## ส่วนที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นกรอบให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับ ใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จึงได้ ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ตามหลักเกณฑ์และแนวทาง ที่กระทรวงการคลังกำหนด และนำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุม การดำเนินงาน เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร พร้อมทั้งควบคุมระดับของความเสียหาย และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้รับประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กร

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
๒. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๓. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการ กับกลยุทธ์ขององค์กร
๕. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

#### เป้าหมาย

เพื่อให้สำนักงาน ป.ป.ท. สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและมาตรฐาน การทำงานของหน่วยงาน

## ประโยชน์ที่จะได้รับ

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยสนับสนุนผู้บริหารให้มีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการปัญหาอุปสรรคที่สามารถคาดเดาได้หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มีดังนี้

๑. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร
๒. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ
๓. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
๔. ช่วยพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๕. พัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ แบ่งออกเป็น ๒ ระยะ คือ

**ระยะที่ ๑ การศึกษา ทบทวนและประเมินความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙**

๑. ศึกษา ทบทวน ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ และนำข้อเสนอ ของ กตน. ที่ทำหน้าที่สอบทานและรายงานเสนอต่อ เลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท. และนำข้อสั่งการมาวางแผนปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙

๒. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ป.ป.ท.

๓. การประเมินโอกาส ผลกระทบ โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙

๔. จัดลำดับผลการประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

๕. ดำเนินการจัดการความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม ตามที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เห็นชอบ

๕. สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ป.ป.ท. ให้เป็นที่ทราบทั่วถึงทั้งองค์กร

๖. ติดตามและรายงานสรุปผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน**

๑. ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

๒. วางแผนพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓. ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

## นิยามศัพท์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ระบุความหมายของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” และ “ความเสี่ยง” ไว้ดังนี้

“**การบริหารจัดการความเสี่ยง**” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“**ความเสี่ยง**” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

“**ปัจจัยความเสี่ยง**” หมายความว่า ต้นเหตุหรือสาเหตุที่อาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัจจัยเหล่านี้สามารถมาจากทั้งภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย และภายในองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน บุคลากร และโครงสร้างองค์กร การระบุและประเมินปัจจัยความเสี่ยงช่วยให้สามารถวางแผนจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“**สาเหตุความเสี่ยง**” หมายความว่า ที่มาของความเสียหายที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมถึงเกิดขึ้น ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง

“**การประเมินความเสี่ยง**” หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจาก

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่เกิดขึ้น หากเกิด

ความเสี่ยง

“**กิจกรรมควบคุม**” หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยง

“**มาตรการบริหารความเสี่ยง**” หมายถึง วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามลักษณะของความเสี่ยง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ๔ วิธี คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง / การกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยง / การลด หรือการควบคุมความเสี่ยง และ การยอมรับความเสี่ยง

“**ฝ่ายบริหาร**” หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

## ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

### วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ป.ป.ท.

“ขับเคลื่อนธรรมาภิบาล บูรณาการการป้องกันเชิงรุก ทุจริตภาครัฐลดลง ประชาชนเชื่อมั่นและศรัทธา”

### พันธกิจของสำนักงาน ป.ป.ท.

- ส่งเสริมและขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในภาครัฐเชิงรุกแบบบูรณาการและสร้างความเข้มแข็งให้ภาคประชาชนรวมตัวกันเฝ้าระวังการทุจริตทุกรูปแบบ
- บริหารจัดการคดีทุจริตด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
- กำกับ ขับเคลื่อน และยกระดับการดำเนินการทางวินัยเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างรวดเร็ว จริงจัง และบูรณาการเพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนจากระบบราชการ
- เสริมสร้างสมรรถนะองค์กรและบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

### แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๙) ของสำนักงาน ป.ป.ท. (ฉบับปรับปรุง)

แผนปฏิบัติราชการรายปี พ.ศ.๒๕๖๙ (ฉบับปรับปรุง) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) และแผนปฏิบัติราชการราย ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของสำนักงาน ป.ป.ท. (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)ตามลำดับ ซึ่งในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (ฉบับปรับปรุง) ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ จำนวน ๔ เรื่อง ดังนี้

#### แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ ๑ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

##### แนวทางการพัฒนา

- ขับเคลื่อนธรรมาภิบาลและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
- ปลูกจิตสำนึก สร้างการรับรู้และพัฒนาองค์ความรู้ในการป้องกันการทุจริตให้กับทุกภาคส่วน
- ส่งเสริมการรวมตัวกันของเครือข่ายทุกภาคส่วน เพื่อเป็นกลไกในการเฝ้าระวังและชี้เบาะแส

การทุจริต

- พัฒนาและยกระดับงานป้องกันการทุจริตในภาครัฐของประเทศไทยให้เทียบเท่านานาชาติ

#### แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ ๒ การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

##### แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อบริหารจัดการสำนวนคดี
- พัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในการปราบปรามการทุจริตและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต

### แผนปฏิบัติการเรื่องที่ ๓ การขับเคลื่อนและกำกับการดำเนินงานนโยบายภาครัฐ แนวทางการพัฒนา

๑. พัฒนาและขับเคลื่อนการดำเนินการทางวินัยเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ส่งเสริมและขับเคลื่อนให้เกิดการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ
๓. บูรณาการประสานความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
๔. ส่งเสริมช่องทางการรับแจ้งเบาะแสความเดือดร้อนของประชาชน นักลงทุนและชาวต่างชาติ

### แผนปฏิบัติการเรื่องที่ ๔ การอำนวยความสะดวกเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

#### แนวทางการพัฒนา

๑. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งธรรมาภิบาลที่มีสมรรถนะสูง
๒. สร้างการรับรู้และความเข้าใจในบทบาทภารกิจและการดำเนินงานขององค์กร
๓. พัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชน

## ส่วนที่ ๒

### กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

#### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐของกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. มีการให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร
๔. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๖. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
๗. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
๘. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

#### กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย


๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

#### ๑. การวิเคราะห์องค์กร

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้พิจารณาปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีผลกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทิศทาง กลยุทธ์ และผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ โดยมุ่งเน้นด้านบวกด้วยการแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรควบคู่กับด้านลบ การวิเคราะห์องค์กรโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ประกอบกับพิจารณาการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยนำรายงานผลการตรวจสอบการประเมินประสิทธิผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กตน. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงาน

สิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘ และโครงการที่เสนอเป็นโครงการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงาน ป.ป.ท. ที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาร่วมพิจารณากำหนดทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน


### การวิเคราะห์องค์กร SWOT Analysis



#### Strengths

จุดแข็ง


- บุคลากรมีความเป็นสหวิชาชีพมีความซื่อสัตย์สุจริต มีองค์ความรู้ด้านกฎหมาย และมีค่าตอบแทนพิเศษเป็นแรงจูงใจในความเข้มแข็งของการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น
- เป็นหน่วยงานที่มีกฎหมายของตนเองและเป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการต่อต้านการทุจริตที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้น มีความคล่องตัว
- โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็ก เน้นบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีสำนักงานเขตพื้นที่ให้บริการประชาชนครอบคลุมทุกภูมิภาค
- ประชาชนให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และให้การยอมรับในการปฏิบัติงาน



#### Weaknesses

จุดอ่อน


- อัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน บุคลากรมีการโยกย้ายบ่อย ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการตรวจสอบเชิงลึก
- วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงาน ระบบเทคโนโลยียังไม่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนงานด้านคดี
- สำนักงานเขตพื้นที่ในภูมิภาคยังไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด ทำให้การเข้าถึงของประชาชนมีข้อจำกัด ส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ภารกิจองค์กรยังไม่เพียงพอ
- ขั้นตอนการรับเรื่องร้องเรียนยังขาดการกลั่นกรองข้อมูล ทำให้มีเรื่องพิจารณามากเกินความจำเป็น
- ขาดหน่วยงานภายในเพื่อช่วยเหลือเรื่องแก้ต่าง การถูกฟ้องกลับ



#### Opportunities

โอกาส

- ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกภาคส่วนมากขึ้น หน่วยงานรัฐให้ความสำคัญกับการส่งเสริมธรรมาภิบาล เป็นโอกาสในการขับเคลื่อนภารกิจ
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีทางเลือกในการนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งฐานข้อมูลคดี คลังข้อมูลและระบบการปฏิบัติงานของสำนักงาน
- รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยล้วนให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้มีโอกาสดำเนินการให้ปฏิบัติภารกิจสำคัญ
- สื่อมวลชนให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับข่าวและเหตุการณ์การทุจริต เป็นโอกาสที่ทำให้สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นที่รู้จักมากขึ้น
- สถานการณ์การทุจริตที่มีความซับซ้อนมากขึ้นถือเป็นโอกาสและความท้าทายของสำนักงาน ป.ป.ท.



#### Threats

อุปสรรค

- กฎหมายที่ให้อำนาจสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยงานหลักรับเรื่องร้องเรียนการทุจริต ทำให้สำนักงาน ป.ป.ท. มีข้อจำกัดในการดำเนินงานและทำให้กระบวนการซับซ้อนเพิ่มขึ้น
- สำนักงาน ป.ป.ท. ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ความไม่แน่นอนทางการเมืองจึงส่งผลต่อนโยบาย
- เครือข่ายและประชาชนไม่กล้าร้องเรียน/แจ้งเบาะแสเรื่องทุจริต เนื่องจากเกรงกลัวต่ออิทธิพล
- ภาคประชาสังคมหรือประชาชนบางส่วนยังไม่รู้จักสำนักงาน ป.ป.ท. เท่าที่ควร
- รูปแบบ วิธีการในการทุจริตมีความซับซ้อนมากขึ้น
- บางองค์กรมีการขอรับการสนับสนุนที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมา
- การทุจริตในหน่วยงานรัฐบางกรณี ผู้ทำคดีถูกกดดันแทรกแซง ช่มชู้ เกิดความกังวลในความปลอดภัย

ที่มา...แผนปฏิบัติการราย ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ของสำนักงาน ป.ป.ท. (ฉบับปรับปรุง) โดย กยพ.

## ๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงาน ป.ป.ท. มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นประกาศสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. โดยมีรายละเอียดตามเอกสารภาคผนวก

## ๓. การระบุความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามประกาศสำนักงาน ป.ป.ท. เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๘ ประกอบด้วย ๖ ด้าน ได้แก่

### ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks : S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือ ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

### ๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)

ความเสี่ยงด้านการการเงิน คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

### ๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O)

ความเสี่ยงด้านการการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ

### ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks : L)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

### ๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks : T)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือองค์กร (Reputational Risks : R)

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือองค์กร คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อถือขององค์กร

## ๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือ ขององค์กร

### ๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก ดังนี้

### ๑. หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ

#### ๑.ด้านกลยุทธ์

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๕	สูงมาก	เป้าหมายและตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรมบรรลุ ต่ำกว่า ๗๐ % ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๔	สูง	เป้าหมายและตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรมบรรลุ ต่ำกว่า ๘๐ % แต่ไม่น้อยกว่า ๗๐ % ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓	ปานกลาง	เป้าหมายและตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรมบรรลุ ต่ำกว่า ๙๐ % แต่ไม่น้อยกว่า ๘๐ % ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆครั้ง	๒	น้อย	เป้าหมายและตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรมบรรลุ ต่ำกว่า ๑๐๐ % แต่ไม่น้อยกว่า ๙๐ % ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๑	น้อยมาก	เป้าหมายและตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรมบรรลุ ๑๐๐ % ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ

#### ๒.ด้านการเงิน (งบประมาณ)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	๕	สูงมาก	ใช้งบประมาณมากกว่า ๒.๕ ล้านบาท
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	๔	สูง	ใช้งบประมาณมากกว่า ๑ ล้านบาท แต่ไม่เกิน ๒.๕ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	๓	ปานกลาง	ใช้งบประมาณ มากกว่า ๕ แสนบาท แต่ไม่เกิน ๑ ล้านบาท
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	๒	น้อย	ใช้งบประมาณ มากกว่า ๑ แสนบาท แต่ไม่เกิน ๕ แสนบาท
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	๑	น้อยมาก	ใช้งบประมาณไม่เกิน ๑ แสนบาท

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น การครบกำหนดอุตสาหกรรม ฎีกา/การครบระยะเวลาทำคำให้การ/ไต่สวนอายุความ/ระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวนมากกว่า ๑ เรื่อง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น การครบกำหนดอุตสาหกรรม ฎีกา/การครบระยะเวลาทำคำให้การ/ไต่สวนอายุความ/ระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวน ๑ เรื่อง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๕	สูงมาก	ถูกดำเนินคดีทางอาญา และองค์กรได้รับความเสื่อมเสียชื่อเสียง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๔	สูง	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีวินัย
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓	ปานกลาง	ผลการดำเนินการขาดประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒	น้อย	เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ เพราะต้องดำเนินการใหม่/เพิ่มเติมให้ครบถ้วน
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๑	น้อยมาก	เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานเล็กน้อย

## ๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๔	สูง	เกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒	น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๑	น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

## ๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อองค์กรและชื่อเสียงสูงมาก
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๔	สูง	มีผลกระทบต่อองค์กรและชื่อเสียงสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อองค์กรและชื่อเสียงน้อย
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒	น้อย	มีผลกระทบต่อองค์กรและชื่อเสียงน้อยมาก
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อองค์กรและชื่อเสียงเลย

๒. ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่งที่ได้ จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้  
 ระดับความเสี่ง = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ง หรือ  $D = L \times I$

Risk Score					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง (๕ x ๑ = ๕)	สูง (๕ x ๒ = ๑๐)	สูงมาก (๕ x ๓ = ๑๕)	สูงมาก (๕ x ๔ = ๒๐)	สูงมาก (๕ x ๕ = ๒๕)
๔	ต่ำ (๔ x ๑ = ๔)	ปานกลาง (๔ x ๒ = ๘)	สูง (๔ x ๓ = ๑๒)	สูงมาก (๔ x ๔ = ๑๖)	สูงมาก (๔ x ๕ = ๒๐)
๓	ต่ำ (๓ x ๑ = ๓)	ปานกลาง (๓ x ๒ = ๖)	ปานกลาง (๓ x ๓ = ๙)	สูง (๓ x ๔ = ๑๒)	สูงมาก (๓ x ๕ = ๑๕)
๒	ต่ำ (๒ x ๑ = ๒)	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	ปานกลาง (๒ x ๓ = ๖)	ปานกลาง (๒ x ๔ = ๘)	สูง (๒ x ๕ = ๑๐)
๑	ต่ำ (๑ x ๑ = ๑)	ต่ำ (๑ x ๒ = ๒)	ต่ำ (๑ x ๓ = ๓)	ต่ำ (๑ x ๔ = ๔)	ปานกลาง (๑ x ๕ = ๕)

ระดับความรุนแรงของความเสี่ง

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่งระดับต่ำ (น้อยกว่า ๕ คะแนน)
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่งระดับปานกลาง (๕ - ๙ คะแนน)
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่งระดับสูง (๑๐ - ๑๔ คะแนน)
- สีแดง หมายถึง ความเสี่งระดับสูงมาก (๑๕ คะแนน ขึ้นไป)

๓. เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ง

ระดับความเสี่ง	ค่าความเสี่ง (โอกาสxผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๑๕ ขึ้นไป	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๐ - ๑๔	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ต่ำมาก	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน

## ๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกา ความถี่ ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

## ๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ง

กพร. ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำมาผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ X ผลกระทบที่จะเกิด ความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยง คือ

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๔ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยง ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๕ – ๙ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ – ๑๔ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕ คะแนน ขึ้นไป หมายถึงระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. **การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยัน ยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. **การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัล แก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

**๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้ ๔ วิธี ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต่ำหรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันไม่ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติ ก็อาจกระจายความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยหรือกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็จัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

#### ๖. การติดตามและทบทวน

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดการติดตามผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ รอบ ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน โดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย (๑) ความเสี่ยง (๒) แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๓) ระดับความเสี่ยง (๔) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๕) แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่

โดยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จะนำข้อมูลมาทบทวนและนำไปสู่การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ในปีงบประมาณถัดไป

#### ๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะรวบรวมและรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เพื่อทราบต่อไป

## ส่วนที่ ๓

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

#### สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยนำประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๘ มาร่วมพิจารณากำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน มากำหนดความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังทั้ง ๖ ด้าน

เพื่อนำมาวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk)
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

#### แนวทางและวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม กระบวนการ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากข้อมูลที่คณะทำงานสนับสนุนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้พิจารณาคัดเลือกจากการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ประกอบกับพิจารณาจากการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในโครงการที่เสนอเป็นโครงการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงาน ป.ป.ท. (โครงการสำคัญ) การวิเคราะห์คัดเลือกจากการสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (รอบเดือนกรกฎาคม - กันยายน ๒๕๖๘) ที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ รายงานผลการตรวจสอบการประเมินประสิทธิผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรของกลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งได้ตรวจสอบ สอบทานกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำ จึงมีข้อสังเกต เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๖๖๘ ซึ่งมีการแก้ไขสาระสำคัญและเพิ่มหน้าที่และอำนาจการไต่สวนคดีให้กับสำนักงาน ป.ป.ท. และการเริ่มใช้ระบบสารบรรณใหม่ที่ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. (ร่าง) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐

กันยายน ๒๕๖๘ และพิจารณาคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้วิเคราะห์ตามภารกิจ ผลการวิเคราะห์คัดเลือกได้ดังนี้

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการรายปี** เป็นการพิจารณาคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้วิเคราะห์ตามภารกิจ จากความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เห็นชอบและให้ดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบภายใต้เกณฑ์ความเสี่ยง

**๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน/กระบวนการเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้อง** เป็นการพิจารณาคัดเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้วิเคราะห์ตามภารกิจ ที่อาจเกิดจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินองค์กร การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ทั้งนี้ เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เห็นชอบและให้ดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบภายใต้เกณฑ์ความเสี่ยง

**๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/กระบวนการเลขานุการและธุรการของคณะกรรมการ ป.ป.ท.** เป็นการพิจารณาจาก (ร่าง) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘ ที่ผ่านการวิเคราะห์และได้สรุปผลการควบคุมภายในที่ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ ทั้งนี้ เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เห็นชอบและให้ดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบภายใต้เกณฑ์ความเสี่ยง

**๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑** เป็นข้อสังเกตของกลุ่มตรวจสอบภายใน จากการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาของพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งมีการแก้ไขในสาระสำคัญและเพิ่มหน้าที่และอำนาจในการไต่สวนคดีให้กับสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งนี้ เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เห็นชอบและให้ดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบภายใต้เกณฑ์ความเสี่ยง

**๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/ระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายถูกโจมตี ไม่สามารถทำงานได้ปกติ** เป็นการพิจารณาจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. สืบเนื่องจากเหตุการณ์สำนักงาน ป.ป.ท. ตรวจพบการโจมตีทาง

## ส่วนที่ ๓

### แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

#### สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

#### ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยนำประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๘ มาร่วมพิจารณากำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน มากำหนดความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังทั้ง ๖ ด้าน

เพื่อนำมาวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk)
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

#### แนวทางและวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม กระบวนการ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากข้อมูลที่คณะทำงานสนับสนุนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้พิจารณาคัดเลือกจากการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ประกอบกับพิจารณาจากการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในโครงการที่เสนอเป็นโครงการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงาน ป.ป.ท. (โครงการสำคัญ) การวิเคราะห์คัดเลือกจากการสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (รอบเดือนกรกฎาคม - กันยายน ๒๕๖๘) ที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ รายงานผลการตรวจสอบการประเมินประสิทธิผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรของกลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งได้ตรวจสอบ สอบทานกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำ จึงมีข้อสังเกต เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๖๖๘ ซึ่งมีการแก้ไขสาระสำคัญและเพิ่มหน้าที่และอำนาจการไต่สวนคดีให้กับสำนักงาน ป.ป.ท. และการเริ่มใช้ระบบสารบรรณใหม่ที่ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. (ร่าง) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐

**สรุปผลการวิเคราะห์คัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กร  
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙**

ด้านความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	Risk Score (L x I)			ระดับความเสี่ยง	การดำเนินการ
			Likelihood	Impact	Risk Score		
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการรายปี	กยพ.	๑	๓	๓	ต่ำมาก	ควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน	กระบวนการเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้อง	สลธ.	๑	๑	๑	ต่ำมาก	ควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	กระบวนการเลขานุการและธุรการของคณะกรรมการ ป.ป.ท.	กบค.	๑	๑	๑	ต่ำมาก	ควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑	กกม.	๒	๒	๔	ต่ำมาก	ควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน

ด้านความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	Risk Score (L x I)			ระดับความเสี่ยง	การดำเนินการ
			Likelihood	Impact	Risk Score		
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายถูกโจมตี ไม่สามารถทำงานได้ปกติ	ศทส.	๓	๕	๑๕	สูงมาก	จัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงและให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นประจำโดยผู้บังคับบัญชาดูแลอย่างใกล้ชิด
๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร	กระบวนการตอบสนองต่อข้อซักถามของประชาชนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในช่องทาง ต่างๆของสำนักงาน ป.ป.ท.	สลธ.	๒	๓	๖	ปานกลาง	จัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยง

สรุปแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชื่อความเสี่ยง : ระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายถูกโจมตี ไม่สามารถทำงานได้ปกติ

เหตุการณ์ความเสี่ยง : การตรวจพบการโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดี โจมตีระบบเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และได้มีการตรวจสอบเบื้องต้นแล้ว พบว่า เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายถูกโจมตีจากมัลแวร์เรียกค่าไถ่ Ransom Ware ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่ถูกโจมตีได้

สาเหตุความเสี่ยง : เกิดจากช่องโหว่ของอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย Firewall ซึ่งมีช่องโหว่ที่ยังไม่ได้ทำการปรับปรุงเวอร์ชันให้มีประสิทธิภาพ (Patch) ทำให้มีผู้ไม่ประสงค์ดีหลุดเข้ามาสู่ระบบได้

ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก : ๑. เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่เป็น VM โดรนโจมตี ๒. เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายของระบบไต่สวน โดรนโจมตี ๓. ข้อมูลไม่สามารถนำกลับมาใช้งานได้

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L*I)					
ความเสี่ยงจากระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายถูกโจมตี	ถูกโจมตีโดยบุคคลที่ไม่มีสิทธิ์ลักลอบเข้าระบบเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) ที่มีการใช้บัญชีผู้ใช้สำหรับเชื่อมต่อ	T (Technology Risks : T)	๓	๕	๑๕	การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	๑. ไตรมาสที่ ๓ - ๔  ๒. ไตรมาสที่ ๒	๑. มีการจัดหาอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยระบบเครือข่าย เช่น IPS, SIEM  ๒. มีการทบทวนและจัดการบัญชีผู้ใช้งานที่ไม่ได้ใช้งานแล้วอยู่เป็นประจำ	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลมีความมั่นคงปลอดภัย	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลัง การจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ไม่สามารถ ให้บริการได้ ตามปกติ	VPN โดยใช้เพียง ชื่อผู้ใช้และ รหัสผ่าน (Credential- based Authentication)						<p>๓. ไตรมาสที่ ๒</p> <p>๔. ไตรมาสที่ ๒ - ๓</p> <p>๕. ไตรมาสที่ ๓</p> <p>๖. ไตรมาสที่ ๓ - ๔</p>	<p>๓. แยกเครือข่ายสำหรับ การบริหารจัดการ (Management Network) ของ ESXi ออกจากเครือข่าย ผู้ใช้งานทั่วไป</p> <p>๔. กำหนดนโยบายการ จัดการ Credential สำหรับบัญชีผู้ดูแลระบบ ให้มีความซับซ้อน และ เปลี่ยนรหัสผ่านตามรอบ ระยะเวลา</p> <p>๕. จัดทำแผนการ ซักซ้อมและรับมือภัย ความเสี่ยงด้านความ มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์</p> <p>๖. มีการจัดหาอุปกรณ์ รักษาความปลอดภัย ให้ สามารถ Update ให้</p>		

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลลัพธ์หลังการจัดการความเสี่ยง	งบประมาณโครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (L*I)					
							<p>เป็นปัจจุบันได้ (ใช้งบประมาณ)</p> <p>๗. ไตรมาสที่ ๒ - ๓</p> <p>๘. ไตรมาสที่ ๓ - ๔</p> <p>๙. ไตรมาสที่ ๒</p> <p>๑๐. ไตรมาสที่ ๓ - ๔</p>	<p>๗. ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส</p> <p>๘. มีการสร้างความตระหนักรู้และอบรมให้ความรู้กับผู้ใช้งานด้านความมั่นคงปลอดภัย และให้ผู้ใช้งานได้สำรองข้อมูลไว้ที่ workD Storage</p> <p>๙. จัด Group Policy และ Access Control Policy สำหรับ VPN ที่มีการจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงตามความจำเป็น (Least Privilege)</p> <p>๑๐. จัดหา Firewall ที่สามารถรองรับการสร้างบัญชีผู้ใช้ VPN ที่มีการ</p>		

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลัง การจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
							๑๑. ไตรมาส ๒ - ๓ ๑๒. ไตรมาส ๒ - ๓ ๑๓. ไตรมาส ๒	เปิดใช้งานการยืนยัน ตัวตนแบบหลายปัจจัย (Multi-Factor Authentication: MFA) ๑๑. จัดหา server จัดเก็บสำรองข้อมูล ๑๒. จัดหา External Hard disk สำหรับ สำรองข้อมูลของสำนัก/ กอง/ศูนย์ (สธธ.) ๑๓. เตรียมแผนสำหรับ ศูนย์ backup สำรอง ข้อมูล (DR Site) (งบปี ๒๕๗๐)		

สรุปแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

สำนักงานเลขาธิการ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือองค์กร

ชื่อความเสี่ยง : กระบวนการตอบสนองต่อข้อซักถามของประชาชน ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในช่องทาง ต่างๆของสำนักงาน ป.ป.ท.

เหตุการณ์ความเสี่ยง : ขาดการประสานขอข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงทำให้ข้อมูลอาจผิดพลาดหรือไม่ถูกต้อง

สาเหตุความเสี่ยง : เจ้าหน้าที่ผู้ตอบสื่อไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก : ด้านความน่าเชื่อถือ (ประชาชนหรือผู้ซักถามมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น และทันเหตุการณ์ทำให้สร้างความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น)

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลัง การจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
การตอบสนอง ต่อข้อซักถาม ของประชาชน ผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ ในช่องทาง ต่าง ๆ ของ สำนักงาน ป.ป.ท	กสอ. ให้ข้อมูล ผิดพลาด หรือไม่ครบถ้วน เนื่องจากไม่ได้ เป็นหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบใน เรื่องต่าง ๆ ที่ประชาชน สอบถามซึ่งอาจ นำไปสู่ความ	R  (Reputational Risks : R)	๒	๓	๖	การยอมรับ ความเสี่ยง (Take)	ไตรมาสที่ ๑ - ๔	๑. มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบในการรับหรือ ตอบสนองข้อซักถามของ ประชาชนผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ชัดเจน ๒. มีการดำเนินการขอ ความเห็นจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องภายในระยะ เวลา ๑ วัน หลังจากได้รับข้อ ซักถาม	ดำเนินการ ตอบสนองต่อ ข้อซักถามของ ประชาชน ผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ ในช่องทาง ต่าง ๆ ของ สำนักงาน ป.ป.ท.	ไม่ใช้ งบประมาณใน การดำเนินการ

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลัง การจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (L*I)					
	เข้าใจผิด ส่งผล กระทบต่อ ภาพลักษณ์ องค์กรได้							<p>๓. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตาม ข้อซักถามดำเนินการ พิจารณาตรวจสอบและตอบ ข้อซักถาม ภายในระยะเวลา ๑วันทำการหลักจากได้รับ ข้อซักถามจากเจ้าหน้าที่ กสอ. เพื่อป้องกันความเสี่ยง ที่อาจให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือ เพื่อลดโอกาสที่ ประชาชนจะเกิดความเข้าใจ ผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ กสอ. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ตรวจสอบความถูกต้องจาก ข้อมูลของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทันทีหลังจากได้รับ ข้อมูลเพื่อนำไปเผยแพร่ผ่าน สื่อสังคมออนไลน์ในช่องทาง ต่าง ๆ ของสำนักงาน ป.ป.ท</p>	ถูกต้อง ครบถ้วน	

### การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จะต้องดำเนินการกำกับติดตามผลการควบคุมความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม กระบวนการ ที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท. เพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงาน ป.ป.ท. มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## ภาคผนวก



ประกาศสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร  
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ จึงจัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อการกำกับดูแลองค์การที่ดีสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนถึงข้อบังคับอื่นๆ อย่างทั่วถึง จึงขอประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ดังนี้

๑. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐที่ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ รวม ๖ ด้าน ดังนี้

- ๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ๑.๒ ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ๑.๓ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ๑.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ๑.๕ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๑.๖ ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

๒. กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

๒.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

๒.๒ ด้านการทุจริต ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๒.๓ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

๒.๔ ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

๓. ให้หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับทุกประเภท ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เมื่อพบเห็นหรือรับทราบความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรจะต้องรายงานความเสี่ยงนั้นให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบทันที มีการส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงและสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

๔. กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

๕. กลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นผู้สอบทานหรือประเมินผลความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจมีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

จึงประกาศให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายภูมิวิศาล เกษมสุข)

เลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ



คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ที่ ๓๒๓ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร  
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ จึงจัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อการกำกับดูแลองค์กรที่ดีสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง

เพื่อให้องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ มีประสิทธิภาพอาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๒ มาตรา ๓๖ และมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

**องค์ประกอบ**

- |   |                     |
|---|---------------------|
| ๑. เลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท.                                       | ประธานคณะกรรมการ    |
| ๒. รองเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท.                                    | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท.                                | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๑                        | กรรมการ             |
| ๕. ผู้อำนวยการกองปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๒                        | กรรมการ             |
| ๖. ผู้อำนวยการกองปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๓                        | กรรมการ             |
| ๗. ผู้อำนวยการกองปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๔                        | กรรมการ             |
| ๘. ผู้อำนวยการกองปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๕                        | กรรมการ             |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต ๑ - ๙ | กรรมการ             |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน                               | กรรมการ             |

๑๑. ผู้อำนวยการ...

๑๑. ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการกองกฎหมาย	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการกองบริหารคดี	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการกองป้องกันการทุจริตในภาครัฐ	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการกองอำนวยการต่อต้านการทุจริต	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการ
๑๘. ผู้อำนวยการกองกำกับและขับเคลื่อนการดำเนินงาน นโยบายภาครัฐ	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้น การทุจริตในภาครัฐ	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมและความโปร่งใสในภาครัฐ	กรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการ
๒๒. รองหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	กรรมการ
๒๓. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่รับผิดชอบ	กรรมการและเลขานุการ
๒๔. หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์	ผู้ช่วยเลขานุการ

#### หน้าที่และอำนาจ

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
  ๒. อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.
  ๓. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.
  ๔. พิจารณาทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.
  ๕. ดำเนินการอื่นๆ ตามข้อสั่งการตามที่ประธานคณะกรรมการมอบหมาย
- อันบรรดาคำสั่งใดที่ขัดหรือแย้งกับคำสั่งนี้ให้ยกเลิกเสียทั้งสิ้น และใช้คำสั่งนี้แทน  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายภูมิวิศาล เกษมสุข)

เลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ



คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  
ที่ ๓๕๗/๒๕๖๘  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร  
ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ จึงจัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติราชการของสำนักงาน ป.ป.ท. บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อการกำกับดูแลองค์กรที่ดีสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎระเบียบ หนังสือสั่งการ ตลอดจนข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการประสิทธิภาพอาเซียนตาม มาตรา ๓๒ มาตรา ๓๖ และมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

**๑. องค์ประกอบ**

- |   |          |
|---|----------|
| (๑) รองเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท.<br>หรือผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท. ที่ได้รับมอบหมาย | ประธาน   |
| (๒) ผู้แทนกองยุทธศาสตร์และแผนงาน  | คณะทำงาน |
| (๓) ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการ   | คณะทำงาน |
| (๔) ผู้แทนกองกฎหมาย   | คณะทำงาน |
| (๕) ผู้แทนกองบริหารคดี  | คณะทำงาน |
| (๖) ผู้แทนกองป้องกันการทุจริตในภาครัฐ   | คณะทำงาน |

(๗) ผู้แทน...

- |   |                      |
|---|----------------------|
| (๗) ผู้แทนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                             | คณะทำงาน             |
| (๘) ผู้แทนกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้น<br>การทุจริตในภาครัฐ             | คณะทำงาน             |
| (๙) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร                                       | คณะทำงานและเลขานุการ |
| (๑๐) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร<br>ที่ได้รับมอบหมายจำนวนไม่เกิน ๒ คน | ผู้ช่วยเลขานุการ     |

## ๒. หน้าที่และอำนาจ

๑. สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
๒. พิจารณาทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.
๓. ดำเนินการอื่นๆ ตามข้อสั่งการตามที่ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท. มอบหมาย  
อันบรรดาคำสั่งใดที่ขัดหรือแย้งกับคำสั่งนี้ให้ยกเลิกเสียทั้งสิ้น และใช้คำสั่งนี้แทน  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๘



(นายภูมิวิศาล เกษมสุข)

เลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ  
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน  
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดกระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์  
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัลยาณมิตร)  
รองปลัดกระทรวงการคลัง  
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



# มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง  
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

## บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

### ๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

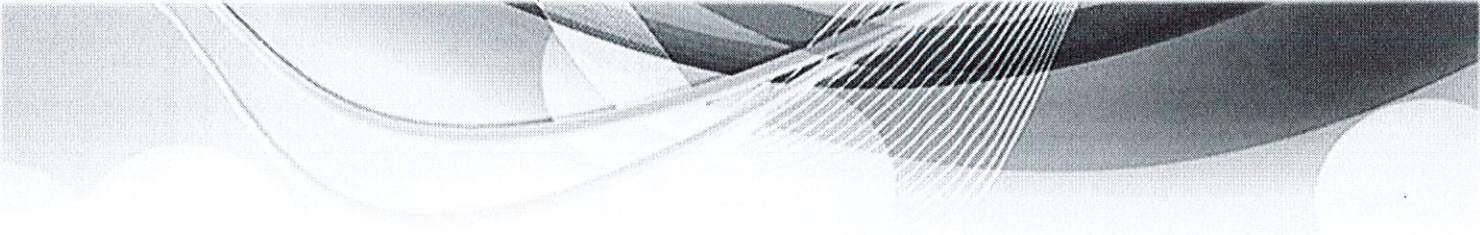
๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

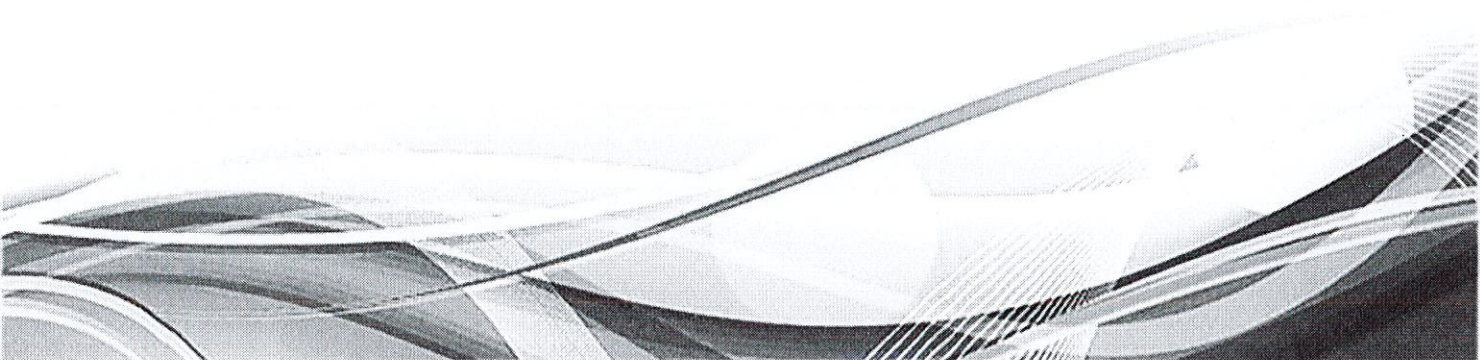
๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๕๖๐๖  
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗  
e - mail address: [iastd@cgd.go.th](mailto:iastd@cgd.go.th)



## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑุมเงินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



- ๒ -

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป





ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๖

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

## ๓ กุมภาพันธุ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

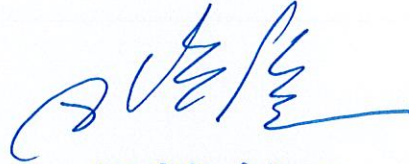
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th) หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบมาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โพธิยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



## คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



## สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร .....	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง.....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร .....	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย .....	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ.....	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ.....	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๕
การวิเคราะห์องค์กร .....	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๕
การระบุความเสี่ยง .....	๖
การประเมินความเสี่ยง .....	๖
การตอบสนองความเสี่ยง.....	๗
การติดตามและทบทวน.....	๘
การสื่อสารและการรายงาน .....	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร .....	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories).....	ข
การระบุความเสี่ยง .....	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง .....	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง.....	ช



สารบัญ

หน้า

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ ..... ฅ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ..... ญ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง..... ฎ

เอกสารอ้างอิง



## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



## กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร**

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

**ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง**

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

### การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

### การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

### การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



### การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

### การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

### การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



### การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

### การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงมีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



## การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



### การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก  
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



## นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



### การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



**การระบุความเสี่ยง****รหัสความเสี่ยง : ๑**

**ชื่อความเสี่ยง :** ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

- สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง**
- ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล
  - ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
  - ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
  - บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
  - ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

- ผลกระทบ**
- ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)
  - ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
  - ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



คำอธิบาย

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง  
ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....



## ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ตัวอย่าง

## ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ด้านอ่อนไหว

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



คำอธิบาย

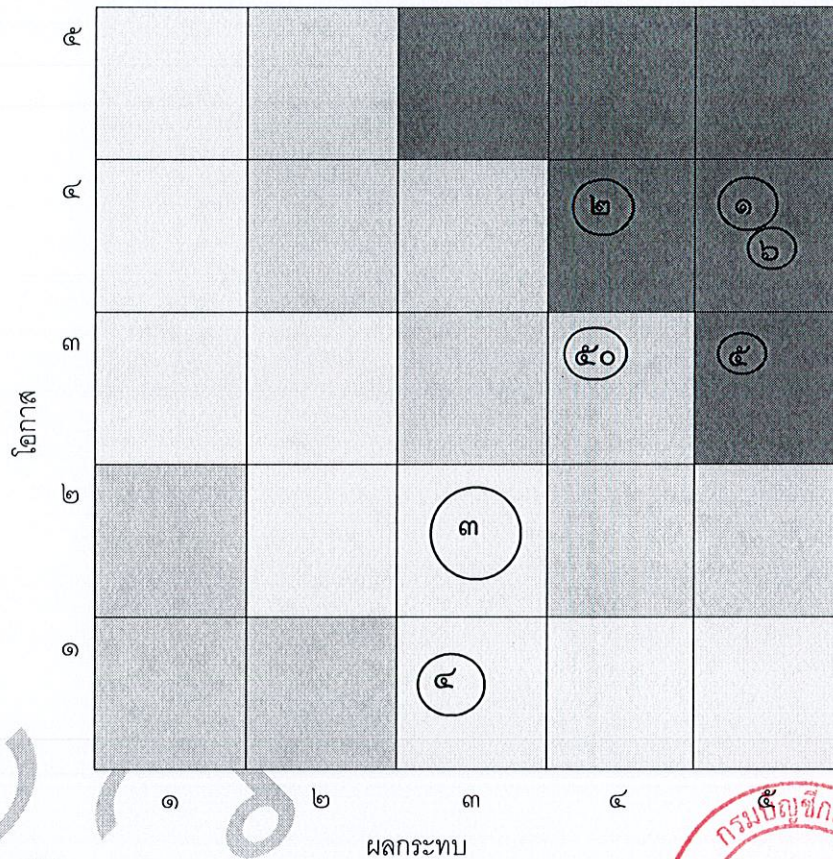
## การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้การอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

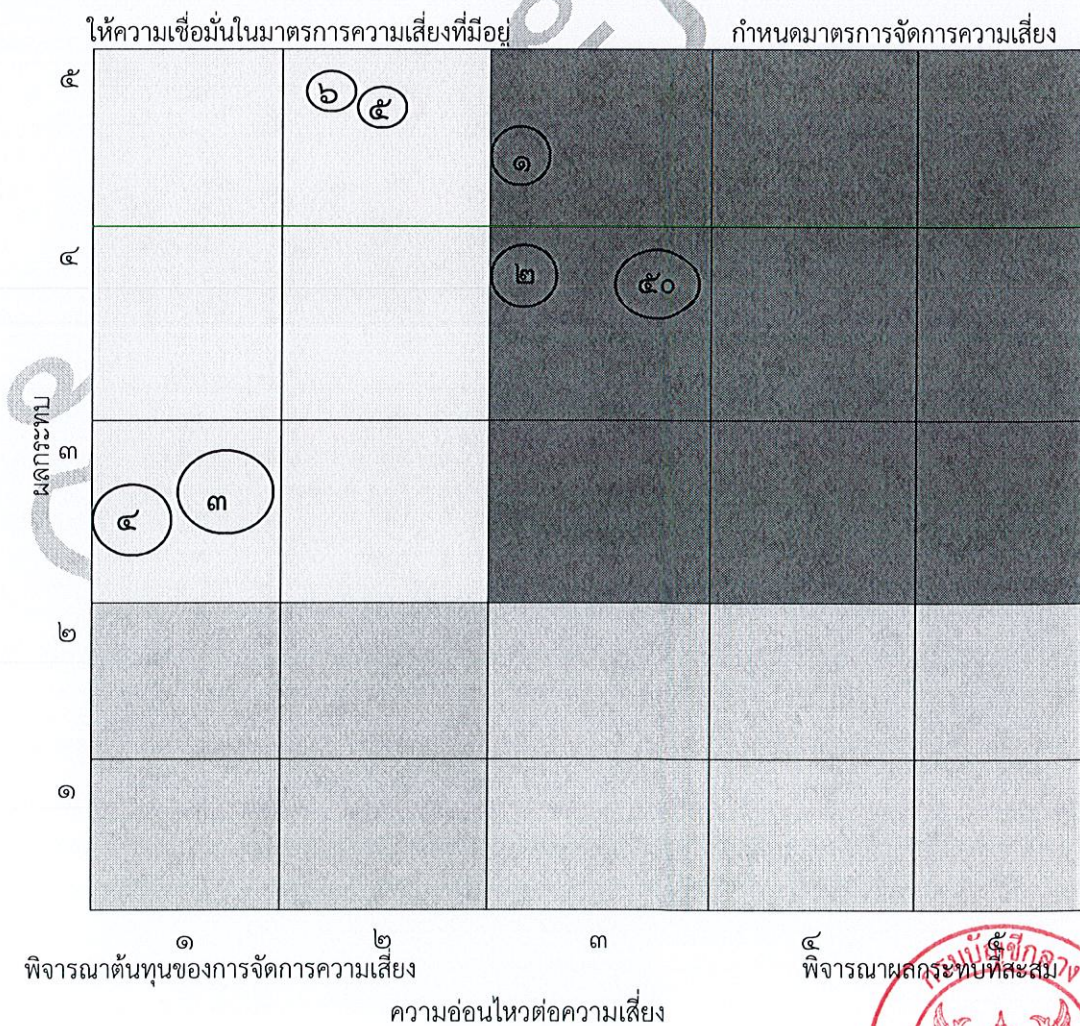
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง<sup>\*</sup>



\* Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖

**การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง**

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart<sup>๒</sup> จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



<sup>๒</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

**วิธีจัดการความเสี่ยง**

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

**ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ**

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

**วิธีการติดตามและการรายงาน**

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ..... ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และรายงานต่อรองอธิบดี



## เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐\\_Framework\\_for\\_Management\\_of\\_Risk\\_in\\_Govt\\_final\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)



**แบบฟอร์ม**

สรุปแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

สำนัก/กอง.....

ความเสี่ยงด้าน : .....

ชื่อความเสี่ยง : .....

เหตุการณ์ความเสี่ยง : .....

สาเหตุความเสี่ยง : .....

ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก : .....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/F/O/ L/T/R	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ จัดการกับ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ หลังการจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (L*I)					

ผู้รายงาน.....  
ตำแหน่ง.....  
วันที่.....  
เบอร์ติดต่อ.....

## แบบฟอร์ม

การติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ รอบ.....เดือน  
สำนัก/กอง.....

ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง				ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
		ก่อนการจัดการความเสี่ยงฯ		หลังการจัดการความเสี่ยง			
		คะแนน (L*I)	ระดับ	คะแนน (L*I)	ระดับ		

ผู้รายงาน.....  
ตำแหน่ง.....  
วันที่.....  
เบอร์ติดต่อ.....



สำนักงาน ป.ป.ท.

The Office of the Public Sector  
Anti-Corruption Commission