



**คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2565**

**สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยรวมการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้บุคลากรในองค์กร ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตระหนักและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ และการควบคุมภายใน ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือ ความสูญเสียให้กับองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับนี้ สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานทุก ฝ่าย ทุกหน่วยงาน ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จะให้ความสำคัญและนำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือ และบูรณาการแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความ คุ่มค่าและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ต่อไป

สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1	ข้อมูลทั่วไปขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
1.1	วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย 1
1.2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย 1
บทที่ 2	แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
2.1	ความเป็นมา 3
2.2	วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4
2.3	วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 4
2.4	วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน 5
2.5	ขอบเขต 6
2.6	ความหมายและคำจำกัดความ 6
บทที่ 3	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3.1	โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร 11
3.2	บทบาทและความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 12
3.3	ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน 17
3.4	ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ 18
บทที่ 4	แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
4.1	หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 19
บทที่ 5	กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
5.1	ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 41
5.2	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) 42
5.3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 45
5.4	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize) 47
5.5	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) 52
5.6	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ 52
5.7	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 53
5.8	การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report) 57
5.9	การทบทวน (Review and Revision) 58



บทที่ 6	การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
6.1	ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	59
6.2	ความเป็นมาของความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	60

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายละเอียดความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565

ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ง หลักเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของ
ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

ภาคผนวก จ แบบฟอร์มการรายงานผลบริหารความเสี่ยง และแบบฟอร์มการรายงานผลการควบคุมภายใน

ภาคผนวก ฉ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2565

บทที่ 1

ข้อมูลทั่วไปขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) และใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “ The Zoological Park Organization of Thailand” เรียกโดยย่อว่า “ZPOT” เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ดังต่อไปนี้

- (๑) ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- (๒) ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
- (๓) ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์
- (๔) จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
- (๕) ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
- (๖) จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
- (๗) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1.2.1 วิสัยทัศน์

เป็นแหล่งเรียนรู้ ท่องเที่ยว และอนุรักษ์สัตว์ป่าที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย สู่สวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน

1.2.2 พันธกิจ

- 1) การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อย่างยั่งยืน
- 2) การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน
- 3) ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์
- 4) แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ โดยไม่ละเมิดสวัสดิภาพสัตว์
- 5) การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันสมัย

1.2.3 ยุทธศาสตร์

ยั่งยืน

- 1) การสร้างความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ป่าทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- 2) การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์สู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- 3) การพัฒนาการศึกษาเรียนรู้สัตว์ป่าตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ
- 4) การสร้างโอกาสในการหารายได้และเครือข่ายพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน
- 5) การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสู่องค์กรยุคใหม่
- 6) การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

บทที่ 2

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2.1 ความเป็นมา

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมโดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามข้อมูล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรที่อาจจะเปลี่ยนแปลงต่อไป

ทั้งนี้ คู่มือการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงานได้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เล่มนี้ เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในรูปแบบของคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปยังผู้บริหารและพนักงาน

2.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

(1) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(2) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

(5) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

(6) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

(7) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)

2.3.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

(1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร มีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

(3) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร/ปฏิบัติงานในองค์กร โดยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(4) ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

(5) ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้คานิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.4.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(1) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

(2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือในการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา หรือตามข้อกำหนดอื่นๆ

(3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

2.4.2 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
- (2) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- (4) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- (5) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

2.5 ขอบเขต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครอบคลุมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีเลขานุการคือ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นผู้จัดทำเอกสาร และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทราบถึงกิจกรรมวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ รวมทั้งคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนดไว้

2.6 ความหมายและคำจำกัดความ

2.6.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส (Likelihood) /เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร โดยความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการวาง Career Path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดและสภาวะการแข่งขัน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ข้อเสนอโครงการไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจนงานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการล่าช้า นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงต่อการเกิดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและจำหน่าย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุนและระบบการบริหารการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมต้งงบประมาณผิดพลาดและใช้งบประมาณเกินความเสียหายจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของทางการ เช่น พนักงานละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาล ความเสี่ยงจากมติ ครม. เป็นต้น

2.6.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.6.3 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาจาก

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญา จ้าง ประสบการณ์การทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มี ประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและ บำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็น ปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะ เกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัย ภายนอก เช่น เสียงเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) โรคระบาด การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

2.6.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและ การวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

2.6.5 การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้อง มูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดย การบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

2.6.6 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2.6.7 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบ ยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

2.6.8 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

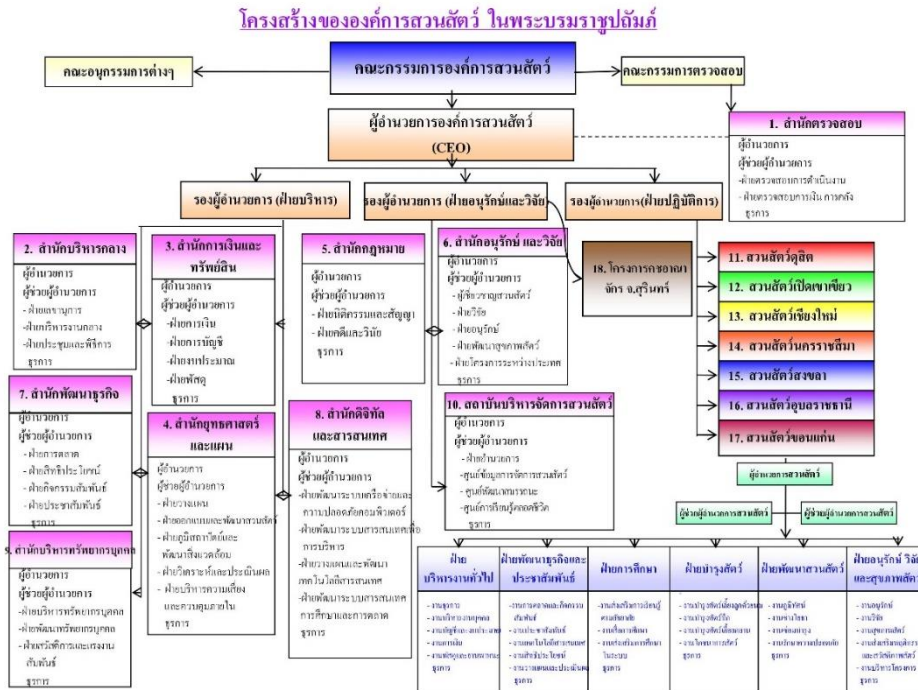
3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

3.1.1 โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

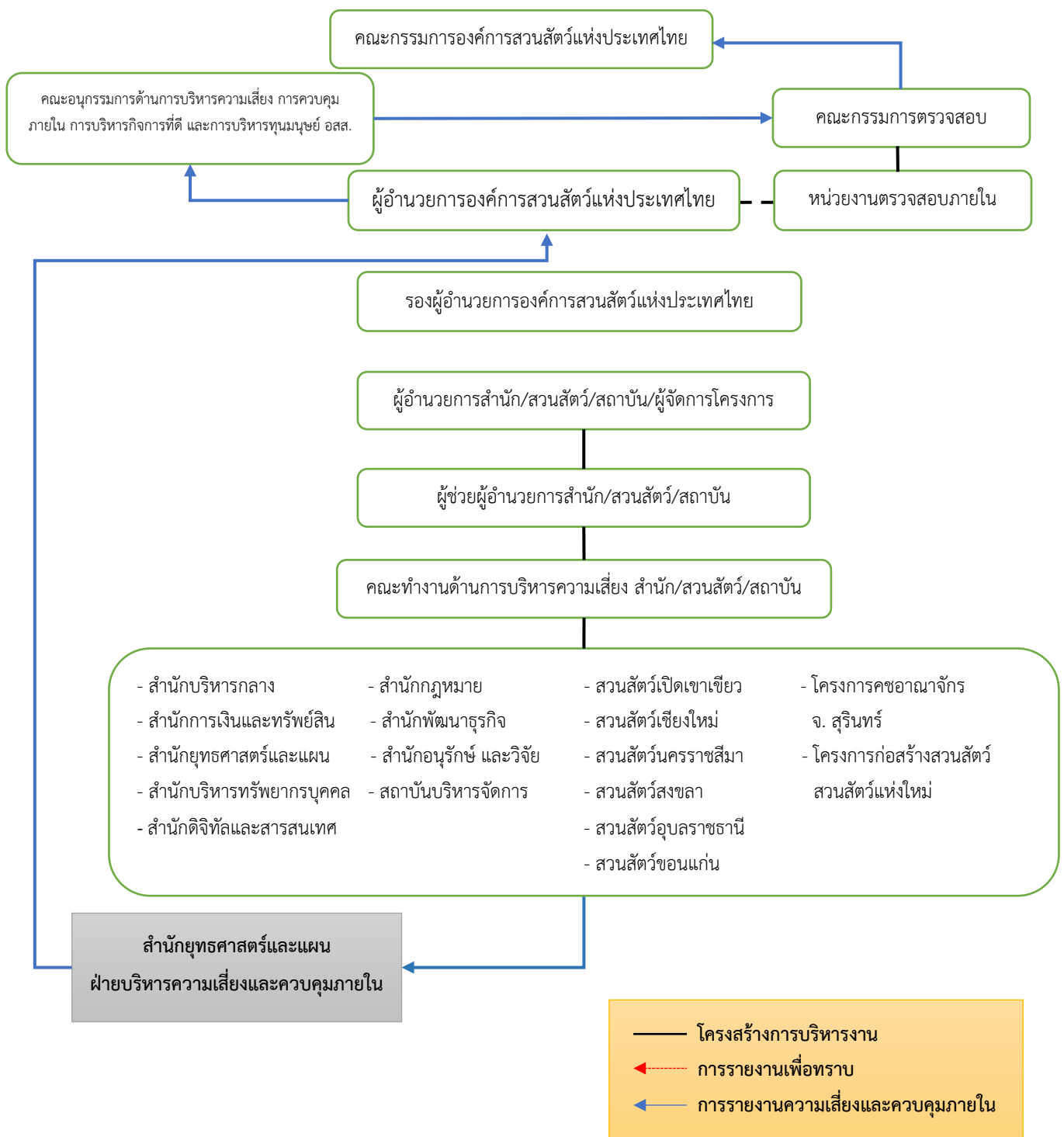
3.1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักยุทธศาสตร์และแผน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสวนสัตว์ หัวหน้าฝ่ายได้รับมอบหมาย ผู้แทนสำนัก ผู้แทนสวนสัตว์ เป็นคณะกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และ คณะกรรมการองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำสำนัก/สวนสัตว์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์เป็นประธาน ผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ เป็น คณะทำงาน ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และ ผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์





รูปภาพที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

3.2 บทบาทและความรับผิดชอบหลักตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร 2. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม ครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ 3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. สอบทานการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มา: ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ.2555
คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการ ป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร 2. อนุมัติแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความเห็นชอบ 3. ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แล้วรายงานต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส 4. นำเสนอแต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม 5. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มอบหมาย
ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทความรับผิดชอบหลักในการกลั่นกรองรายละเอียดของข้อเสนอต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. พิจารณากลั่นกรองรายละเอียด และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประเมินการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงระบบควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	2. กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษาการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง แก่หน่วยงานภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 3. พิจารณากลั่นกรองระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์การ โดยให้สอดคล้องกับระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม 2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ/ในสายงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในฝ่ายงาน
ผู้อำนวยการสำนัก /สถาบัน/สวนสัตว์	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเพียงพอ 2. ส่งเสริมพนักงาน/ลูกจ้างในสายงานให้ตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก /สถาบัน/ สวนสัตว์/ผู้จัดการโครงการ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงภายในสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ สู่การปฏิบัติ 3. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกไตรมาส ต่อสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน 5. ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักดังต่อไปนี้ 1) งานการบริหารความเสี่ยง - งานการจัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร - งานเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์องค์กร - งานสื่อสารถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับระดับหน่วยงานภายในองค์กร - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย 2) งานการควบคุมภายใน - งานพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อช่วยควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย
คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดทำรายละเอียดของข้อเสนอต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผล และให้คำปรึกษาภายในสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. ประชาสัมพันธ์ให้ทุกแผนกภายในฝ่าย/สำนักงาน ได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน 2. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย 3. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อทบทวนถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง เอื้ออำนวยและให้ข้อคิดเห็นต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 4. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก สำหรับปีงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการความเสี่ยงของหน่วยงานและองค์กร เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน 5. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล ดังนี้ - ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง - ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ - ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการการควบคุมว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ผู้ประสานงานความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการประเมินความเสี่ยงจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในติดตามผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานระดับ ฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน อันจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ลดความผันผวนของรายได้และค่าใช้จ่ายลดความเสียหายในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติในฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ รับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง 3. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ที่ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ที่ตนรับผิดชอบพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 5. รวบรวมจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายในของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ พร้อมทั้งจะให้หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าตรวจสอบ
ตรวจสอบภายใน	มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักดังต่อไปนี้ 1. ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. ตรวจสอบรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร 3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการความเสี่ยงและรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อเสนอแนะ วิธีและมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือการติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มี การจัดกระบวนการ เพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- 1) การควบคุมภายใน
- 2) การบริหารความเสี่ยง
- 3) การตรวจสอบภายใน

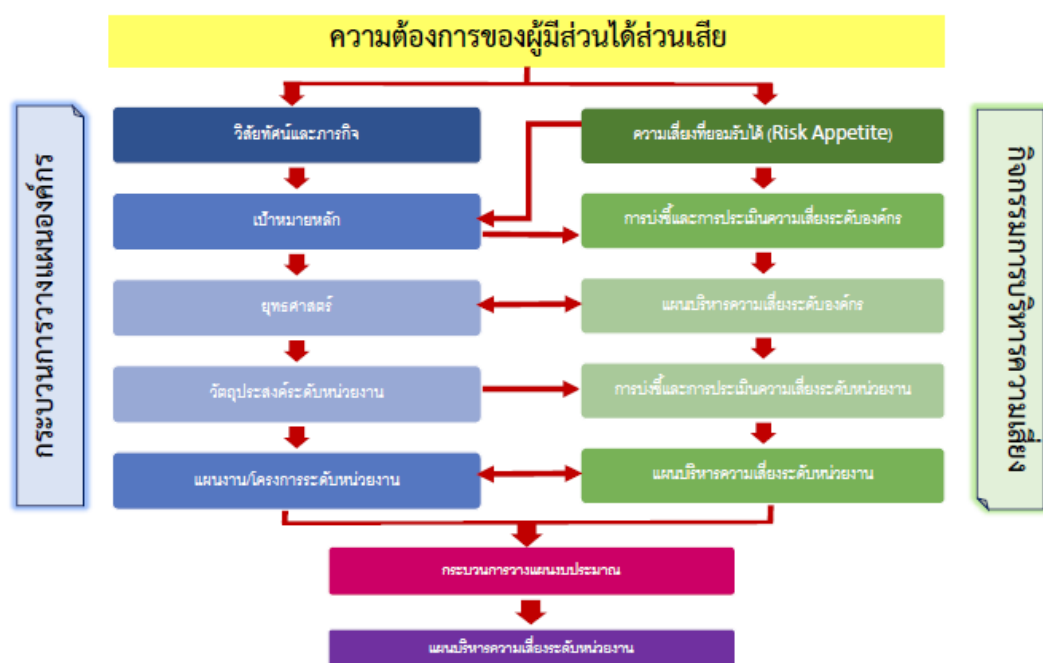


รูปภาพที่ 3.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน

3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการ สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง ดำเนินการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย/สำนักงาน ต่างๆ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงานและหน่วยงานในสังกัด พร้อมทั้ง กำหนดแนวทางในการบริหารหรือจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



รูปภาพที่ 3.4 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

บทที่ 4

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

4.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2564 เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงการกำหนดวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

4.1.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ข) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

4.1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เป็นไปตามบทบัญญัติแห่ง พระราชบัญญัติวินัย การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียด ตามภาคผนวก ค) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่ง พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่ กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้าย หลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

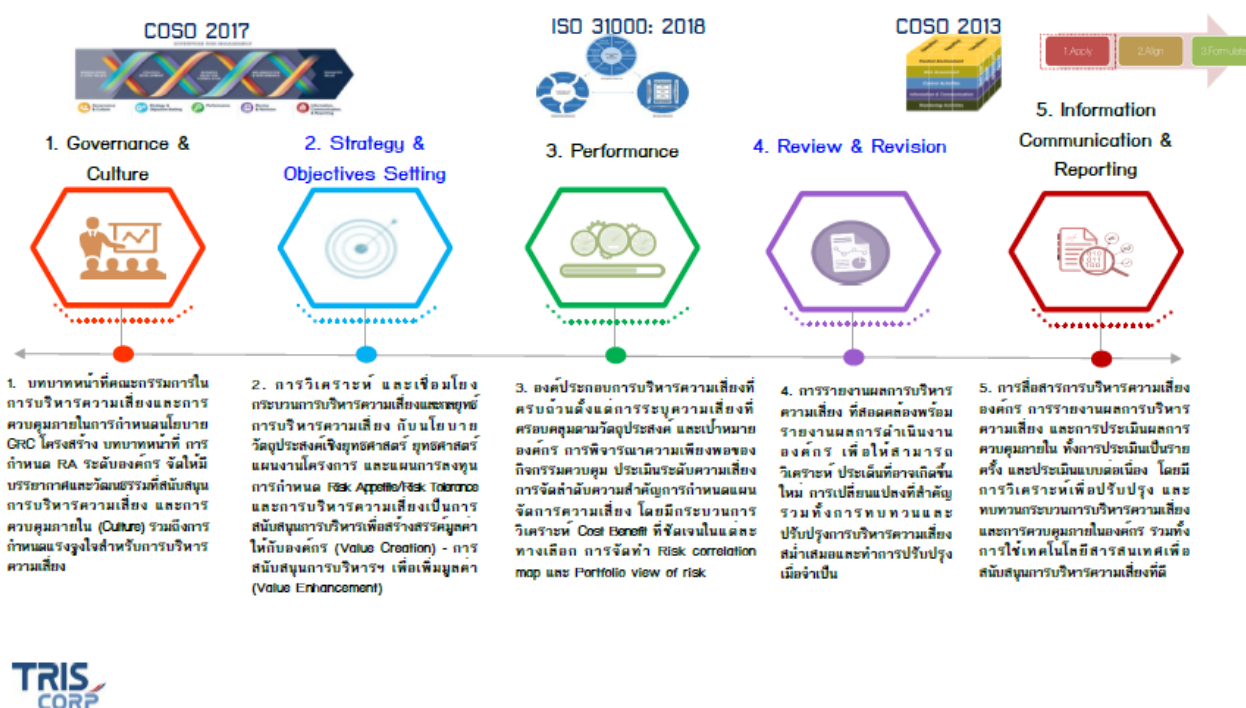
4.1.3 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

2) นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสั่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



➤ รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) น้ำหนักร้อยละ 15

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

■ การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

■ หลักการและแนวคิด : GRC

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้ง กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description มีโครงสร้างความเสี่ยง รับผิดชอบ มีแผนงาน รองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตาม แผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของ ผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

■ โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD มีโครงสร้าง ความรับผิดชอบมีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)

1.3 บรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยาภาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือความรู้ ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้ง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้ กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ ความเข้าใจของการ บริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องเช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผล การสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

■ การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับ วัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจ และการระบุมูลค่า การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบ ของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและ ไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

■ บรรยาภาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรม ความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

■ การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริม พฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และ ผลกระทบ ของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และ กระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุน การบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่ง ตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และ พนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการ บริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผน ยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสาย งานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจที่ดี

หมายเหตุ :

■ กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรม ตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษามูลค่า (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับ ผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่าง ชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับ ผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่าย งาน/สายงานที่ องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความ เชื่อมโยงกับ กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์ แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

■ แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์)

-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยง ตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

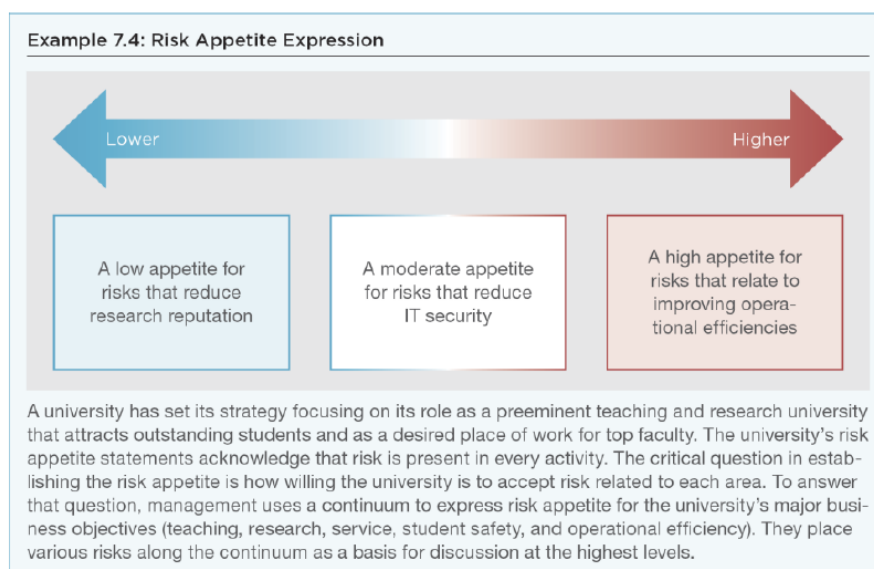
หมายเหตุ :

■ การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้อง

กับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เสี่ยงได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ของ องค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

■ Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

■ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุน และ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value

Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

■ การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่ รส. มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปี

หรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

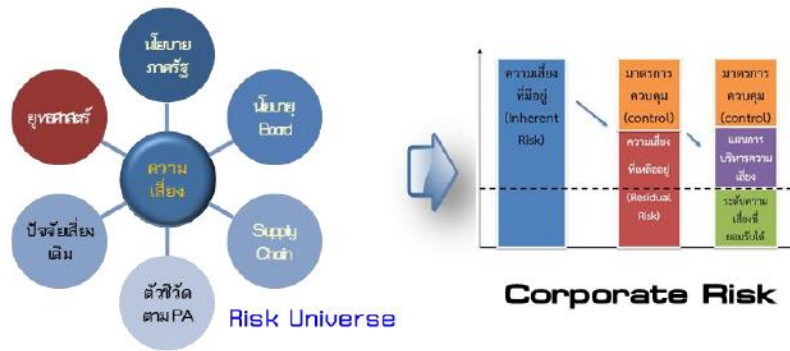
■ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของ รัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัย ภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรจุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่าง ครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

■ ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการ พิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้น เพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์เพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิภาพของความเพียงพอของการ ควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/ แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
 - Brainstorming
 - Delphi technique
 - Interviewing
 - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques
 - Cause-and-effect diagrams
 - Influence diagrams
 - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงใน แต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมิน ประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการ ควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัย เสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

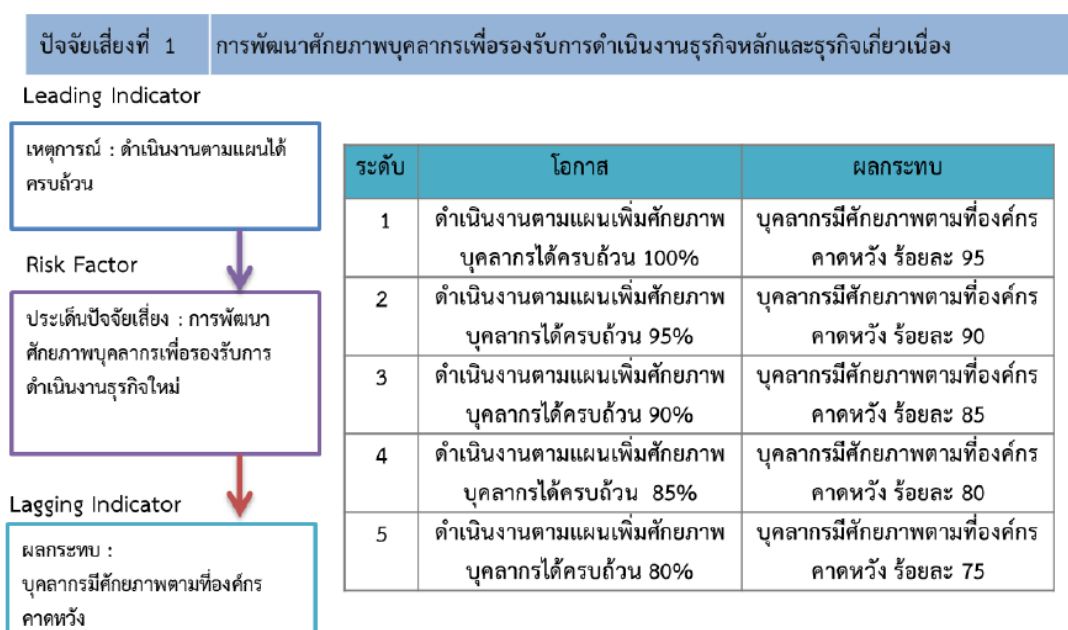
ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับ เป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึง เป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

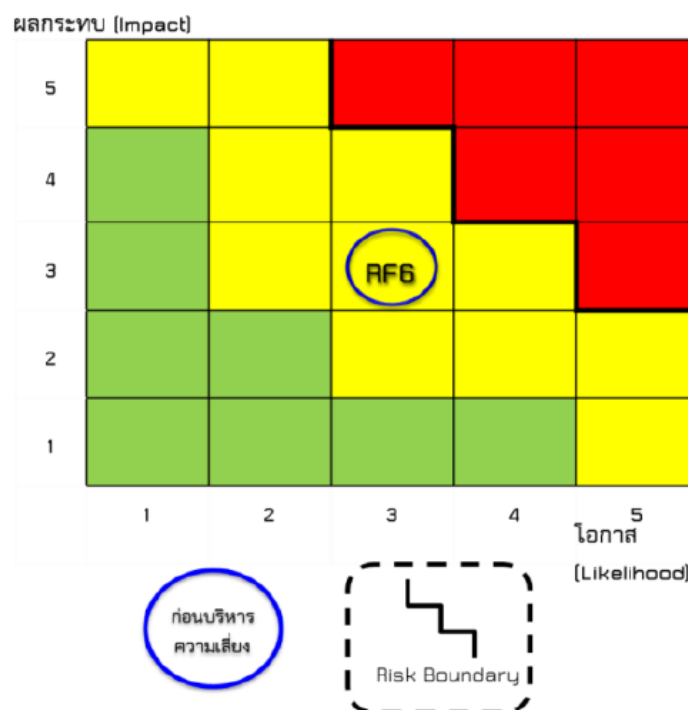
ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนด ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขต ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิภาพของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

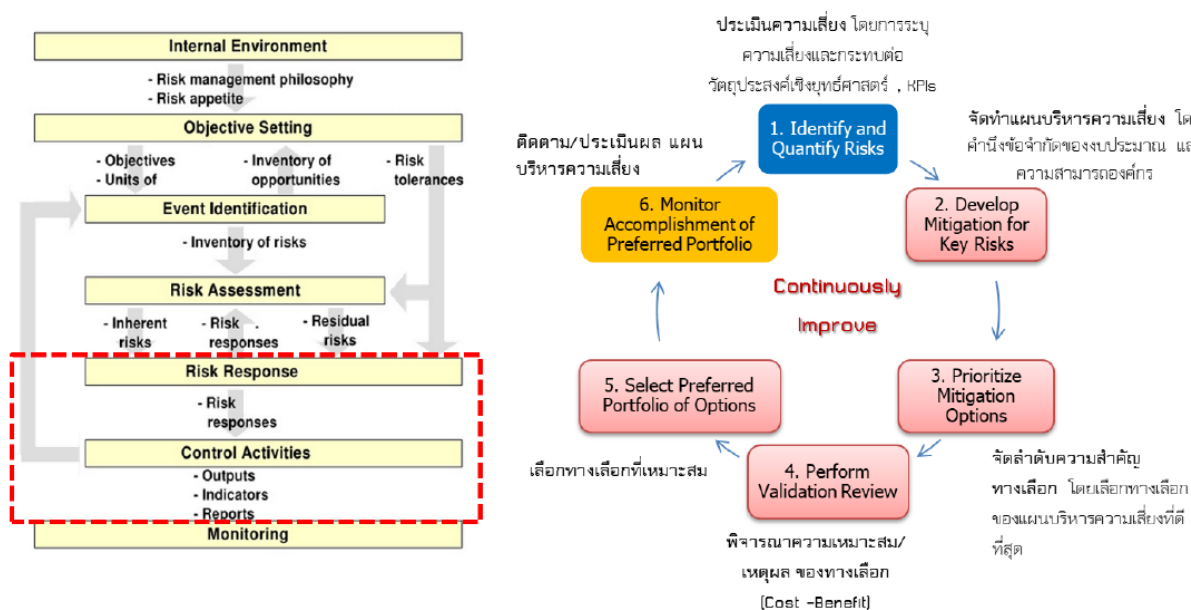
สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินการตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณา สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุและ การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย

- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (หน้าหน้าร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

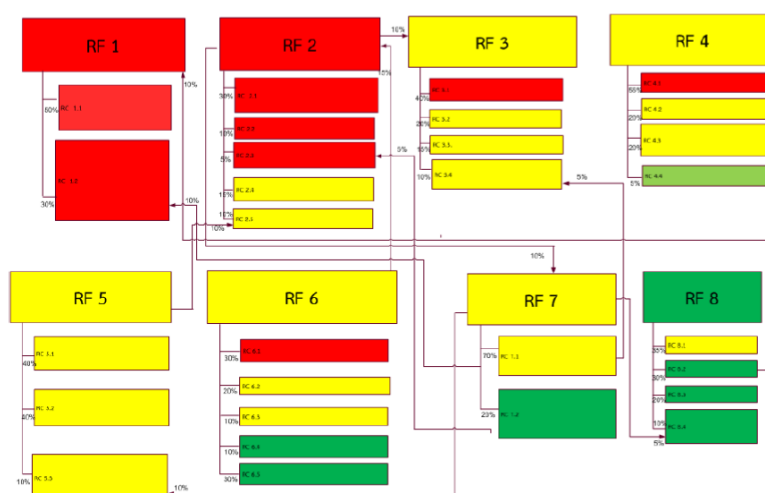
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

■ องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

- 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
 - 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map
- หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%)

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนดพร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยี ดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนา ระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการ

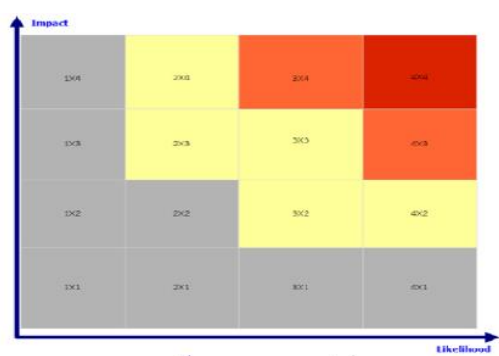
พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

■ องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

- 1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- 2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
- 3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระยะมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาท ยอดจำหน่ายสะสม ณ.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่เฝ้าติดตาม - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการตามแผนงาน ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาลและมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management:BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมินตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เภสัช) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน

- 4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

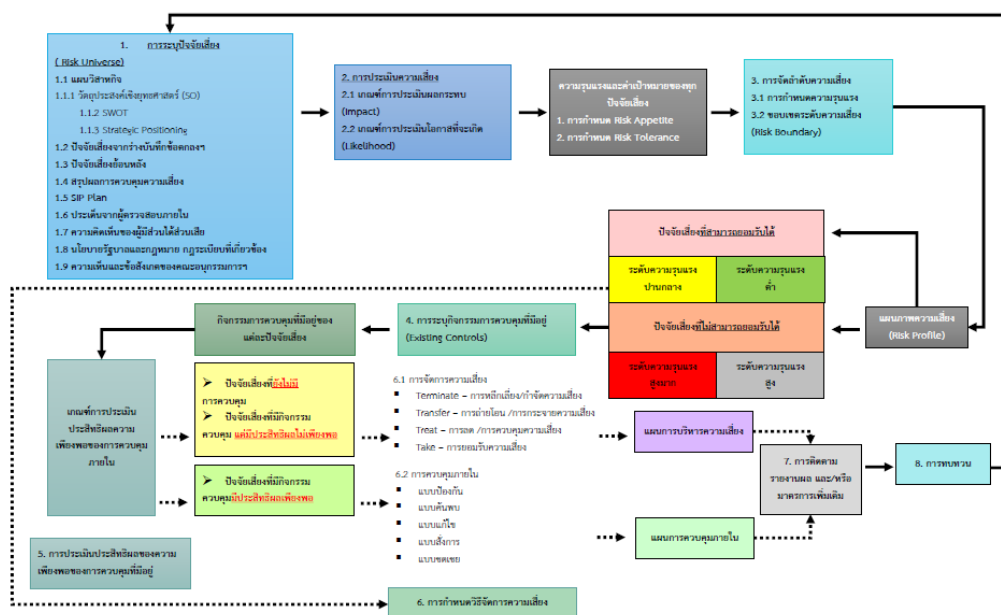
บทที่ 5

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

5.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตามเกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM COSO ERM 2017 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และCOSO 2013 โดยขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

- (1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
- (4) การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
- (5) การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
- (6) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
- 6.1 การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)
- 6.2 การควบคุมภายใน (Internal Control)
- (7) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
- (8) การทบทวน (Review and Revision)



รูปภาพที่ 5.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

5.2.1 ที่มาของการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากวิธีการดังนี้

1.1 แผนวิสาหกิจ

1.1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

1.1.2 SWOT

1.1.3 Strategic Positioning

1.2 ปัจจัยเสี่ยงจากร่างบันทึกข้อตกลงฯ

1.3 ปัจจัยเสี่ยงย้อนหลัง

1.4 สรุปผลการควบคุมความเสี่ยง

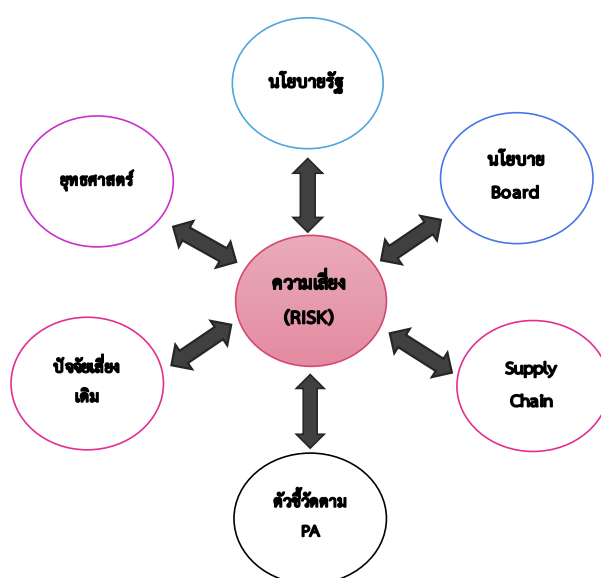
1.5 SIP Plan

1.6 ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน

1.7 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.8 นโยบายรัฐบาลและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.9 ความเห็นและข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการฯ



รูปภาพ 5.2 ตัวอย่างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (Risk Universe)

5.2.2 วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงให้ระบุ โดยพิจารณาตามแหล่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุม หรือความรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจากการพิจารณาความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

-  ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในธุรกิจหรืองานแต่ละอย่าง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำธุรกิจหรืองานนั้นๆ ก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น
-  ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มีจุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

1. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเสียหายต่องานที่ดูแล
2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่
3. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่า มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และได้มีการบันทึกไว้ หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้
4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ดี ควรระลึกว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย
5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหาร และพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานและแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร
3. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ

หรือการได้รับการยอมรับการหน่วยงานภายนอก

นอกจากนี้ในการระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

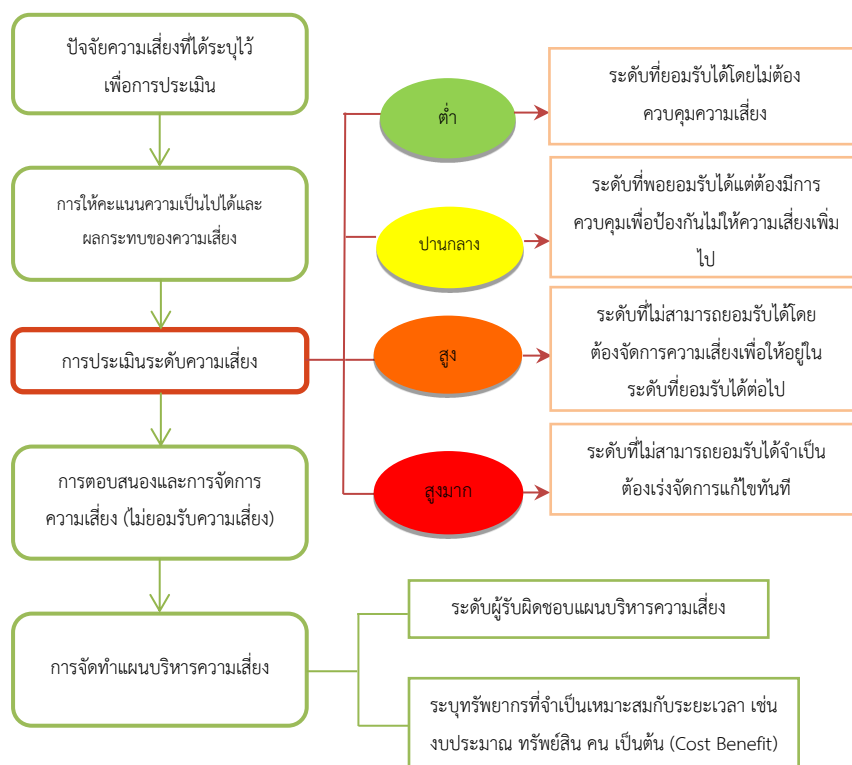
1. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
2. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงของ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	- แผนด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ - การจัดแสดงและกิจกรรมการเรียนรู้ยังมีประสิทธิภาพไม่มากพอ	- กลุ่มเป้าหมายในการเรียนรู้ยังขาดการเตรียมการจากทางโรงเรียน	- ทำให้จำนวนผู้เข้าชมไม่ได้ตามเป้าหมาย - ผู้เข้าชมได้รับความพึงพอใจน้อย	- ทำให้เยาวชนบางส่วนยังขาดจุดมุ่งหมายในการหาความรู้ในการมาเที่ยวสวนสัตว์
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัย (OR1)	- ขาดการดูแลสถานที่บางจุด - เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในบางช่วง	- ผู้เข้าชมไม่ระวังและไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	- ทำให้เกิดอุบัติเหตุและความไม่ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ	- องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เสื่อมเสียชื่อเสียง

5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ควรดำเนินการหลังจากองค์การทำการระบุความเสี่ยงแล้ว การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น และเป็นข้อมูลในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป



5.3.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์ดังนี้ ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

➤ ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ผลกระทบสามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อมการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมและสังคม

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่าง ผลกระทบด้านบุคลากร (People)

ผลกระทบ (Impact)		
ระดับความรุนแรง	ด้านการเงิน (Financial)	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 2.5 แสน บาท -10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	มากกว่า 20,000 บาท – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 20,000 บาท	1

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่าง ผลกระทบด้านบุคลากร (People)

ผลกระทบ (Impact)		
ระดับความรุนแรง	ด้านบุคลากร (People)	คะแนน
สูงมาก	- ทุพพลภาพหรือ เสียชีวิตจากการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป หรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กรเป็นจำนวนมาก - เกิดการนัดหยุดงาน	5
สูง	- มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยรุนแรง จากการปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป หรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ดีขึ้นไป ออกจากองค์กรหลายคน - เกิดการประท้วง	4
ปานกลาง	- มีการบาดเจ็บ ที่ต้องได้รับการ รักษาจากการ ปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสีย ขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่าง กว้างขวาง	3
น้อย	- มีการบาดเจ็บ เล็กน้อยในระดับ ปฐมพยาบาลจาก การปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสีย ขวัญและกำลังใจใน การทำงานระยะสั้น	2
น้อยมาก	ไม่มีการบาดเจ็บ	1

➤ โอกาส (Likelihood)

การประเมินโอกาสเกิดของความเสีย โดยทั่วไปการหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต ต้องมีความมั่นใจในฐานข้อมูลดังกล่าวว่าสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้

ตารางที่ 5.4 ตัวอย่าง ผลโอกาสที่จะเกิดด้านบุคลากร (People)

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(Likelihood)		
ระดับความรุนแรง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	น้อยกว่า 85%	5
สูง	85 – 89%	4
ปานกลาง	90 – 94%	3
น้อย	95 – 99%	2
น้อยมาก	100%	1

5.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

5.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณา ร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

$$\text{ค่าความรุนแรง} = \text{ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด} \times \text{ค่าระดับของผลกระทบ}$$

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง 1 – 5) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงมีรายละเอียดดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	น้อยมาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

5.4.2 การกำหนดค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Level)

การนำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- * สูงมาก (Very High) = แทนด้วยสีแดง
- * สูง (High) = แทนด้วยสีเทา
- * ปานกลาง (Medium) = แทนด้วยสีเหลือง
- * ต่ำ (Low) = แทนด้วยสีเขียว

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	M	H	H	VH	VH
	สูง	4	L	M	H	VH	VH
	ปานกลาง	3	L	M	M	H	H
	น้อย	2	L	M	M	M	H
	น้อยมาก	1	L	L	L	L	M
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)							

ตารางที่ 5.5 แสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ช่องในแผนภูมิระดับความเสี่ยง	คำอธิบายผลลัพธ์	แนวทางตอบสนองความเสี่ยง
ต่ำ (LOW : L) (สีเขียว)	ผลกระทบ น้อยมาก - น้อย	โอกาสเกิดขึ้น น้อยมาก - น้อย	1x1=1 1x2=2 1x3=3 1x4=4 2x1=2 2x2=4 3x1=3 4x1=4	ผลกระทบต่ำแต่ถ้าไม่ควบคุมอาจเกิดความเสียหายได้เล็กน้อย	หากหน่วยงานยอมรับความเสี่ยงในระดับนี้ได้ หากการลด/ควบคุมความเสี่ยงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ หน่วยงานอาจไม่จำเป็นต้องจัดทำมาตรการการลด/ควบคุมความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ช่องใน แผนภูมิ ระดับ ความเสี่ยง	คำอธิบาย ผลลัพธ์	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง
ปานกลาง (Middle :M) (สีเหลือง)	ผลกระทบ น้อย-ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้น น้อย-ปานกลาง	$1 \times 5 = 5$ $2 \times 3 = 6$ $2 \times 4 = 8$ $3 \times 2 = 6$ $3 \times 3 = 9$ $4 \times 2 = 8$ $5 \times 1 = 5$	บางครั้งไม่สามารถ ควบคุมการ หยุดชะงักได้ภายใน เวลาที่กำหนด	กำหนดให้หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง พิจารณาจัดให้มี มาตรการควบคุมความ เสี่ยงเพื่อลดระดับ ของความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับ L
สูง (High :H) (สีเทา)	ผลกระทบ ปานกลาง- สูง	โอกาสเกิดขึ้น ปานกลาง- สูง	$2 \times 5 = 10$ $3 \times 4 = 12$ $3 \times 5 = 15$ $4 \times 3 = 12$ $5 \times 2 = 10$ $5 \times 3 = 15$	เป็นความเสี่ยง ระดับสูงแต่ยอมรับ ได้ เช่น กิจกรรม หยุดชะงักใน การดำเนินธุรกิจ เช่น อักศิกภัย โครงการสำคัญล่าช้า ค่าใช้จ่ายบานปลาย บุคลากรสำคัญ ลาออก	กำหนดให้หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบต้องให้ ความสำคัญและ ดำเนินการให้ระดับ ความเสี่ยงลดลงอยู่ใน ระดับ M หรือ L
สูงมาก (Very High :VH) (สีแดง)	ผลกระทบ สูงสุด	โอกาสเกิดขึ้น สูงมาก	$4 \times 4 = 16$ $4 \times 5 = 20$ $5 \times 4 = 20$ $5 \times 5 = 25$	เป็นความเสี่ยงที่ไม่ ควรยอมให้เกิดขึ้น เช่น วัตถุประสงค์ที่ สำคัญหรือโครงการ ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เกิดความเสียหาย ทางการเงิน และ ชื่อเสียงอย่าง รุนแรง	กำหนดให้หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบพิจารณา กำหนดมาตรการลด/ ป้องกัน โดยเร่งด่วน เพื่อลดระดับความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับ M หรือ L

5.4.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

พิจารณา “ค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง” ร่วมกับ “ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่จะนำไปบริหารจัดการ รวมทั้งแนวทางที่จะใช้ตอบสนองหรือจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความรุนแรงในแต่ละระดับ

(1) เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับ ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10-25 คะแนนระดับความรุนแรง (Impact × Likelihood)

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	M (5×1)	H (5×2)	H (5×3)	VH (5×4)	VH (5×5)
	สูง	4	L (4×1)	M (4×2)	H (4×3)	VH (4×4)	VH (4×5)
	ปานกลาง	3	L (3×1)	M (3×2)	M (3×3)	H (3×4)	H (3×5)
	น้อย	2	L (2×1)	M (2×2)	M (2×3)	M (2×4)	H (2×5)
	น้อยมาก	1	L (1×1)	L (1×2)	L (1×3)	L (1×4)	M (1×5)
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

ตารางที่ 5.6 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	1 – 4		- ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	5 - 9		- ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีเทา)	10 - 15		- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (VH) (สีแดง)	16 - 25		- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

**** ระดับความเสี่ยงปานกลาง** การควบคุมความเสี่ยงต้องมีการติดตามผลและประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติ มีการมอบหมายที่ชัดเจน

- ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 16-25 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยจะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเทา (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 10-15 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยระดับความสำคัญในการดำเนินงานให้น้อยกว่าโซนสีแดง
- ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 10-15 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับพอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามรับการควบคุมภายใน อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
- ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 1-4 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

(2) การกำหนดขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับ ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10-25 คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood)

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	M 5 x 1	H 5 x 2	H 5 x 3	VH 5 x 4	VH 5 x 5
	สูง	4	L 4 x 1	M 4 x 2	H 4 x 3	VH 4 x 4	VH 4 x 5
	ปานกลาง	3	L 3 x 1	M 3 x 2	M 3 x 3	H 3 x 4	H 3 x 5
	น้อย	2	L 2 x 1	L 2 x 2	M 2 x 3	M 2 x 4	H 2 x 5
	น้อยมาก	1	L 1 x 1	L 1 x 2	L 1 x 3	L 1 x 4	M 1 x 5
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

Risk Boundary

5.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใดที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม”

5.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

5.6.1 หลักการประเมิน การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ (3) การรายงานและการติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและการติดตาม
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม	ยังไม่มีการรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมภายใน และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชา
3	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลา

5.6.2 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมจะพิจารณาจากผลการประเมิน โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

- ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระดับค่า 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงองค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระดับค่า 2 หรือ 3 อาจถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

5.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

5.7.1 การเลือกวิธีเพื่อจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (2) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
■ ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผล<u>ไม่เพียงพอ</u> ■ ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยัง<u>ไม่มี</u>กิจกรรมการควบคุม	■ ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผล<u>เพียงพอ</u> ■ ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง <u>“ปานกลาง”</u>

5.7.2 แนวทางจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

(1) แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกันและควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

1) **Terminate – การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Risk Avoidance):** ไม่ยอมรับความเสี่ยง เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น

- เปลี่ยนวัตถุประสงค์
- หยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก
- จัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน หรือลดขอบเขตการดำเนินการ
- ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เป็นต้น

ข้อเสีย ของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คืออาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2) **Transfer – การถ่ายโอน /การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading):** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/ หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น

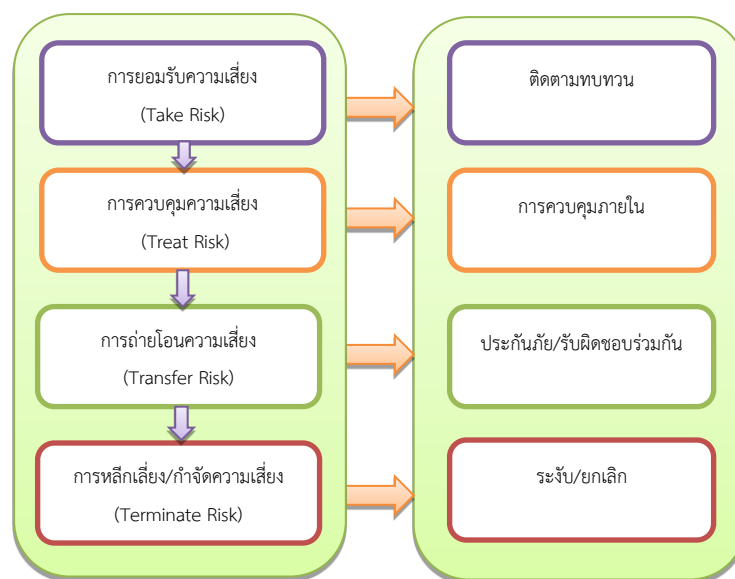
- การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นการโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน
- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยง
- การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน ฯลฯ

3) Treat – การลด /การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control): ดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นได้แก่ การหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิมการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมบุคลากรให้มี Server สำรอง เป็นต้น

4) Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance): เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใด เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- ตั้งใจที่จะดำเนินการต่อไป
- ยอมรับทั้งหมด
- กำหนดรางวัล/ เป้าหมายความเสียหาย และระดับการยอมรับ
- กำหนด และติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ
- กิจกรรมการตรวจสอบและติดตาม



รูปภาพที่ 5.3 แผนผังวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยนำทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง(4Ts) มาควบคุมจัดการได้

(2) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)** หมายถึงค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย ค่าเดียวหรือค่าช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
- **ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)** หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 5.7 ตารางแสดงตัวอย่างการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	SR1/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	SR1/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
	SR2/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	SR2/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
	SR3/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	SR3/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA

ตารางที่ 5.7 ตารางแสดงตัวอย่างการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	OR1/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ OR2/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ OR3/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	OR1/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA OR2/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA OR3/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	FR1/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ FR2/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ FR3/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	FR1/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA FR2/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA FR3/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (compliance Risk)	CR1/65 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัด เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	CR1/65 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของ ตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA

5.7.3 แนวทางการจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

(1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การการแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงานเช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง เป็นต้น

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยหากมีการประกันภัย เป็นต้น

5.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report)

5.8.1 แนวทางของการรายงานผล

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

5.8.2 การรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาสอย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรงและค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับ เป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มี อยู่ (Existing Control)
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



5.8.3 การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็นดังต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

5.8.4 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้น ปีงบประมาณ (ภายใน 20 ธันวาคมของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

5.9 การทบทวน (Review and Revision)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา อาจส่งผลให้ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินกิจกรรมและขนาดของความเสียหายเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ควรมีการติดตามประเมินผลสถานะความเสี่ยงอย่างเป็นประจำเพื่อช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยง และสามารถจัดให้มีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมสอดคล้อง ซึ่งทำให้การป้องกัน/ลดความเสี่ยงมีความทันกาล

บทที่ 6

การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

6.1 ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565

ในปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการระบุความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้านดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) ประกอบด้วย 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ

- 1.1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)
- 1.2) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)
- 1.3) ความเสี่ยงจากการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: OR) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยเสี่ยง คือ

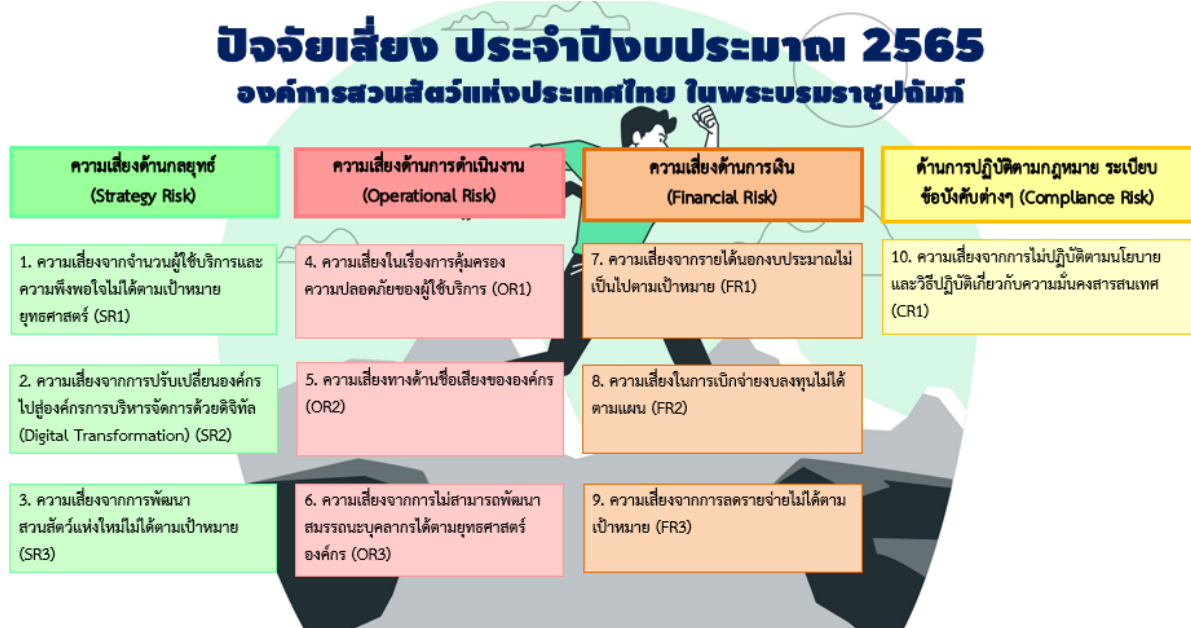
- 2.1) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)
- 2.2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)
- 2.3) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยเสี่ยง คือ

- 3.1) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)
- 3.2) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)
- 3.3) ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย

- 4.1) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)



รูปภาพที่ 6.1 ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565

6.2 ความเป็นมาของความเสียงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565

6.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ความเป็นมาของความเสียง

ตามภารกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่กำหนดไว้ คือ พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของมาตรฐานการจัดการแหล่งเรียนรู้ สู่การพัฒนาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่จะทำให้บรรลุภารกิจนี้คือ สวนสัตว์ทุกแห่งจะต้องทำหน้าที่การเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าให้กับประชาชน การที่มีผู้ใช้บริการมากหรือน้อยย่อมเป็นการสะท้อนถึงความสามารถปฏิบัติหน้าที่การเป็นแหล่งเรียนรู้ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยว่าสามารถปฏิบัติได้ตามภารกิจได้มากน้อยอย่างไร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงกำหนดค่าเป้าหมายในยุทธศาสตร์ในแต่ละปีว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ในแง่ของจำนวนผู้เข้าชมไม่น้อยกว่าจำนวนเท่าใด อันเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จการทำหน้าที่ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ดังนั้นเพื่อต้องการให้มีผู้ใช้บริการสวนสัตว์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีตามแผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หากในแต่ละปีของการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลของผู้เข้าชมก็จะถือว่าเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากการวัดผลในเชิงปริมาณแล้ว การวัดผลเชิงคุณภาพก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจวัดผลได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยอาจดำเนินการ การใช้แบบสอบถามในหัวข้อ ความรู้ ความเข้าใจ และความคาดหวังที่นำไปใช้ประโยชน์จากการเข้าชมสวนสัตว์

ความเสี่ยงข้อนี้ เป็นความเสี่ยงที่ดำเนินการมาโดยตลอด และยังคงมีความสำคัญอยู่ จึงกำหนดให้เป็นความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ในปี 2565

2) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ความเป็นมาของความเสียง

ตามนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่เร่งให้ทุกหน่วยงานรวมถึงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การบูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานสู่รัฐบาลดิจิทัล

ตามที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีโครงการพัฒนาการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล มีความสำคัญต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยที่จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้อย่างสะดวกแล้วนั้น ยังเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงานขององค์การสวนสัตว์

Enterprise Architecture: EA การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร หมายถึง การบูรณาการระบบดิจิทัล หรือ IT ให้เข้ากับรูปแบบธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นระบบอย่างสถาปัตยกรรมถึงRoadmapขององค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ หมายถึง การกระทำการหรือการดำเนินการใดๆโดยมิชอบโดยการใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ก็ได้ หรือระบบที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้เกิดการประทุษร้ายต่อระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบที่เกี่ยวข้องอันส่งผลให้เกิดอันตรายต่อระบบองค์กร

3) ความเสี่ยงจากการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

การดำเนินงานสวนสัตว์แห่งใหม่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างสูง เนื่องจากประเทศไทยในปัจจุบัน ยังขาดสวนสัตว์ในภาคกลางที่ให้บริการประชาชน จากการย้ายสวนสัตว์ดุสิต การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่จึงมีความเร่งด่วนประกอบกับสำนักงานงบประมาณ ก็มีการจัดสรรงบประมาณออกแบบให้สวนสัตว์ตั้งแต่ปี 2563 ประกอบกับในแผนวิสาหกิจของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับปัจจุบันได้กำหนดว่าปี 2568 จะสามารถเปิดให้บริการได้

ดังนั้นความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ตามระยะเวลาที่กำหนดจึงมีความสำคัญ หากมีความล่าช้าหรือความครบถ้วนก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ในอนาคต จึงกำหนดให้การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่เป็นความเสี่ยงที่จะต้องมีการบริหารจัดการทุกปีจนกว่าจะเปิดให้บริการเข้าชมได้

6.2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: OR)

1) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

1. ความปลอดภัยทางกายภาพ คือ การคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญสถานที่ และมีผลต่อจำนวนผู้ใช้บริการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กรณีเมื่อเกิดอุบัติเหตุและโรคอุบัติใหม่กับผู้ใช้บริการด้วยสาเหตุใดก็ตามล้วนแต่เป็นความเสี่ยงที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจึงถือเป็นความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญจึงระบุเป็นความเสี่ยงทุกปีไม่ว่าจะเป็นความปลอดภัยจากสัตว์ทำร้ายจากสัตว์ที่ไม่อยู่ภายใต้การดูแลของสวนสัตว์ เช่น มด ต่อ ฯ และการใช้อาคาร สถานที่

2. โรคระบาดของ Covid-19 ในหลายพื้นที่ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขประกาศให้เป็นโรคติดต่ออันตราย เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาด องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จำเป็นต้องมีมาตรการป้องกัน เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และประชาชนที่เข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์

ถึงแม้ว่าความเสี่ยงความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามที่กำหนดในปี 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะสามารถ ลดความรุนแรง ความถี่และโอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก็ตาม เห็นว่าความเสี่ยงนี้มีความสำคัญและควรที่จะควบคุมให้อยู่ในระดับที่องค์กรจะยอมรับได้จึงยังคงความเสี่ยงนี้ไว้ในปี 2565

2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

จากกรณีที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (NACC ITA) ตก ปี 2563 ระดับผลการประเมินอยู่ในที่ C (67.91 คะแนน) ปี 2564 ระดับผลการประเมินอยู่ในที่ B (79.96 คะแนน) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2563 ที่กำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินร้อยละ 80 จะต้องมียอดคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป

3. คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ กำหนดให้ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นความเสี่ยงในปี 2565 ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

เนื่องจากออส.มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้าง ขอ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงทำให้มีต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ได้คุณภาพตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร อบรม ได้แล้วเสร็จและสามารถนำมาประเมิน ได้ตามแผน

ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

6.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

1) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

การหารายได้นอกงบประมาณนั้นจึงเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งที่สามารถทำให้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น เพื่อนำเงินรายได้นอกงบประมาณนี้มาดำเนินงานนอกเหนือจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินงานจากการจัดหารายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามโครงการในปีงบประมาณนั้นๆ

ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงรายได้นอกงบประมาณนี้เป็นความเสี่ยงที่ ในปี 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้จึง เป็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อไปในปี 2565

2) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่สามารถบริหารงบลงทุนที่ได้รับจัดสรรได้ไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้น องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้เห็นความสำคัญของการเบิกจ่ายงบลงทุนจึงได้ระบุความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน เป็นหนึ่งในปัจจัยความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2565

การเบิกจ่ายงบลงทุนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นการวัดผลการดำเนินงาน การเบิกจ่ายตามงบลงทุน และการบริหารงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ตามโครงการและกิจกรรม แล้วเสร็จในปีงบประมาณนั้นๆ

3) ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

เนื่องจากองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (สถานการณ์โรคระบาด COVID-19) จึงทำให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการปิดให้บริการในช่วงระยะหลายเดือนและหลายครั้ง แต่ค่าใช้จ่ายก็ยังคงมีเช่นเดิม ดังนั้นจึงมีมาตรการในการประหยัดรายได้ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเพื่อให้ ซึ่งการลดรายจ่ายนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการเงิน

6.2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

1) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ความเป็นมาของความเสี่ยง

1. มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 ประกาศ ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2563 ดังนั้นองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงต้องมีการปรับปรุง และกำหนดระเบียบข้อบังคับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระกฤษฎีกาและการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2. มติคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะมีการประกาศให้ใช้โครงสร้างองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ปรับปรุงใหม่ในปี 2565

3. มีกฎหมายของกระทรวงดิจิทัล PDPA ที่เป็นพระราชบัญญัติ 2 ฉบับ คือ

3.1 พระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ประกาศ ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2562

- หมวดที่ 3 โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ มาตราที่ 49

3.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ประกาศ ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2562

4. Work From Home (WFH) ตามมาตรการของรัฐบาลและข้อกฎหมายตามพระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประกาศ ณ วันที่ 19 เมษายน 2563 จึงจะต้องมีการทำให้พนักงานสร้างความเข้าใจเพื่อที่จะปฏิบัติได้ถูกต้อง เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 5. จรรยาบรรณ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

5. จรรยาบรรณ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

**** หมายเหตุ: รายละเอียดเพิ่มเติมของความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565 อยู่ที่ ภาคผนวก ก ****

ภาคผนวก ก

รายละเอียดความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2565



การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565



ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ตามแผน (FR2)

9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)



ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)



ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและ ความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)	4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครอง ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)	7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)
2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยน ไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร องค์กร (OR3)	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้	
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนา สวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)			

**1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจ
ไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)**

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ความเป็นมา

ตามภารกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่กำหนดไว้ คือ พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของมาตรฐานการจัดการแหล่งเรียนรู้ สู่การพัฒนาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่จะทำให้บรรลุภารกิจนี้คือ สวนสัตว์ทุกแห่งจะต้องทำหน้าที่การเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าให้กับประชาชน การที่มีผู้ใช้บริการมากหรือน้อยย่อมเป็นการสะท้อนถึงความสามารถปฏิบัติหน้าที่การเป็นแหล่งเรียนรู้ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ว่าสามารถปฏิบัติได้ตามภารกิจได้มากน้อยอย่างไร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงกำหนดค่าเป้าหมายในยุทธศาสตร์ในแต่ละปีว่า จะต้องมิผู้ใช้บริการไม่ต่ำกว่าจำนวนเท่าใด อันเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จการทำหน้าที่ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ดังนั้นเพื่อต้องการให้มีผู้ใช้บริการสวนสัตว์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีตาม แผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หากในแต่ละปีของการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลของผู้เข้าชมก็จะถือว่าเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากการวัดผลในเชิงปริมาณแล้ว การวัดผลเชิงคุณภาพก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจวัดผลได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยอาจดำเนินการ การใช้แบบสอบถามในหัวข้อ ความรู้ ความเข้าใจ และความคาดหวังที่นำไปใช้ประโยชน์จากการเข้าชมสวนสัตว์

ความเสี่ยงข้อนี้ เป็นความเสี่ยงที่ดำเนินการมาโดยตลอด และยังคงความสำคัญอยู่ จึงกำหนดให้เป็นความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ในปี 2565

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

จำนวนผู้เข้าชมย้อนหลัง 7 ปี 2558 – 2564

	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ไตรมาส 1	1,192,183	1,148,305	993,153	1,116,167	1,255,786	1,169,118	795,005
ไตรมาส 2	1,480,495	1,276,448	1,272,855	1,252,921	1,393,411	875,250	535,929
ไตรมาส 3	917,107	818,479	754,015	711,397	797,617	251,007	263,779
ไตรมาส 4	773,806	740,635	782,620	796,455	823,695	792,867	169,742
รวมรายปี	4,363,591	3,983,867	3,802,643	3,876,940	4,270,509	3,088,242	1,764,455



1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

จำนวนผู้เข้าชม	ผลกระทบ (Impact)
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ $\leq 667,210$ คน/ปี	ระดับ 5 สูงมาก
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 667,210 - 1,334,421 คน/ปี	ระดับ 4 สูง
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 1,334,422 - 2,001,631 คน/ปี	ระดับ 3 ปานกลาง
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 2,001,632 - 2,668,841 คน/ปี	ระดับ 2 น้อย
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 2,668,842 - 3,336,054 คน/ปี	ระดับ 1 น้อยมาก

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

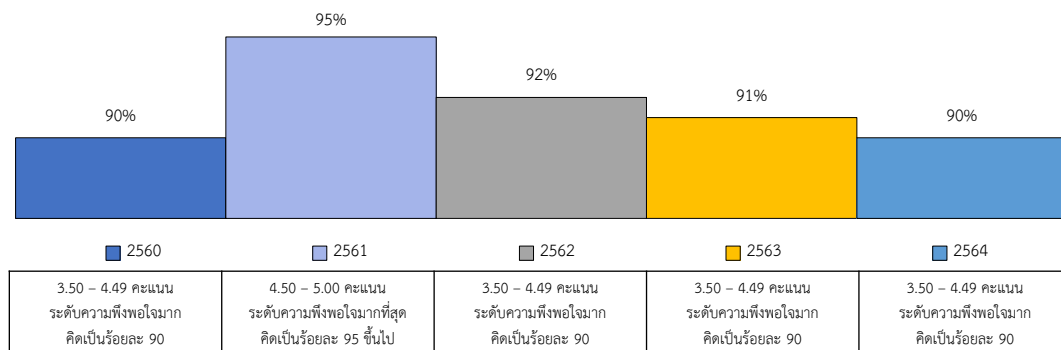
เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- **ระดับ 5** จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ $\leq 667,210$ คน/ปี
- **ระดับ 4** จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 667,210 - 1,334,421 คน/ปี
- **ระดับ 3** จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 1,334,422 - 2,001,631 คน/ปี
- **ระดับ 2** จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 2,001,632 - 2,668,841 คน/ปี
- **ระดับ 1** จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ 2,668,842 - 3,336,054 คน/ปี

จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ (Impact)						
$\leq 667,210$ คน/ปี		5				
667,210 - 1,334,421 คน/ปี		4				
1,334,422 - 2,001,631 คน/ปี		3				
2,001,632 - 2,668,841 คน/ปี		2				
2,668,842 - 3,336,054 คน/ปี		1				
		ระดับ				

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ผลระดับความพึงพอใจย้อนหลัง

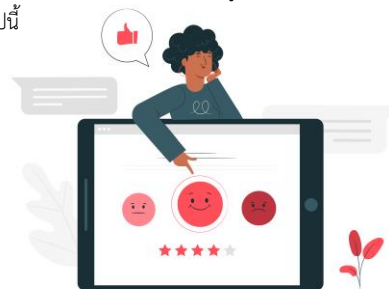


1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

การให้บริการแหล่งเรียนรู้นอกจากจะต้องวัดผลในเชิงปริมาณคือจำนวนผู้เข้าชมที่จะต้องได้ตามเป้าหมายแล้วการวัดผลเชิงคุณภาพก็มีความจำเป็นเช่นกัน

นอกจากนี้การวัดผลเชิงคุณภาพยังจะเป็นปัจจัยนำ LEAD ที่จะทำให้เกิดผลตามมาคือจำนวนผู้เข้าชม LAG ซึ่งหมายความว่า ถ้ามีการบริการที่ดี ผู้ใช้บริการเข้ามาเรียนรู้ได้มาก เกิดความพึงพอใจสูง ย่อมจะส่งผลต่อยอดผู้ใช้บริการตามไปด้วย เนื่องจากความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้กำหนดจากการทำแบบสอบถามผู้ใช้บริการถึงความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้บริการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สำหรับในปี 2565 โดยองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ใช้บริการสวนสัตว์ที่มีผู้เข้าชมสูงสุด 4 อันดับแรก เพื่อเป็นตัวแทนของสวนสัตว์ทั้งหมดซึ่งถือว่าเกินกึ่งหนึ่งของสวนสัตว์ทั้งหมด การกำหนดค่าผลกระทบจึงนำระดับ ความพึงพอใจจากแบบสอบถามของผู้ใช้บริการทั้ง 4 แห่ง มาเป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นเกณฑ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมี 5 ระดับ ต่อไปนี้



1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

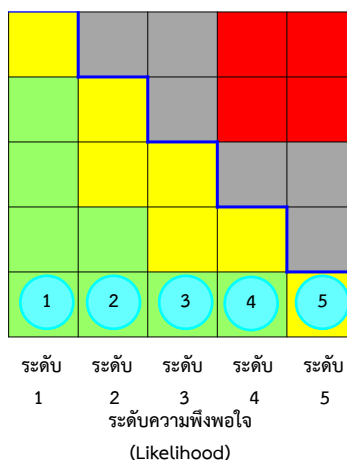
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับความพึงพอใจ	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
1.00 – 1.49 คะแนน ความพึงพอใจน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละน้อยกว่าหรือเท่ากับ 75	ระดับ 5 สูงมาก
1.50 – 2.49 คะแนน ความพึงพอใจน้อยคิดเป็นร้อยละ 80	ระดับ 4 สูง
2.50 – 3.49 คะแนน ความพึงพอใจปานกลางคิดเป็นร้อยละ 85	ระดับ 3 ปานกลาง
3.50 – 4.49 คะแนน ความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 90	ระดับ 2 น้อย
4.50 – 5.00 คะแนน ความพึงพอใจมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95 ขึ้นไป	ระดับ 1 น้อยมาก

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

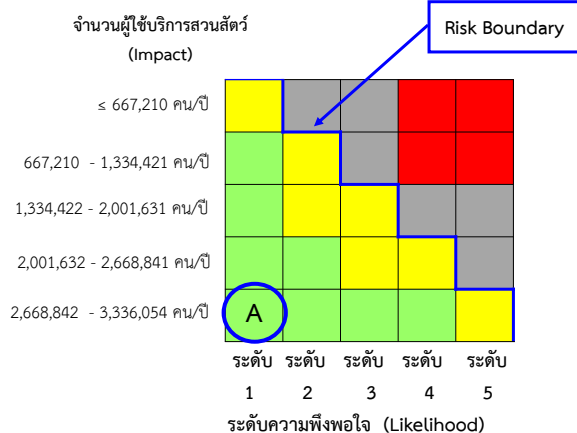
- ระดับ 5 1.00 – 1.49 คะแนน ความพึงพอใจน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละน้อยกว่าหรือเท่ากับ 75
- ระดับ 4 1.50 – 2.49 คะแนน ความพึงพอใจน้อยคิดเป็นร้อยละ 80
- ระดับ 3 2.50 – 3.49 คะแนน ความพึงพอใจปานกลางคิดเป็นร้อยละ 85
- ระดับ 2 3.50 – 4.49 คะแนน ความพึงพอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 90
- ระดับ 1 4.50 – 5.00 คะแนน ความพึงพอใจมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95



1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 1

จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์ อสส. ซึ่ง Risk Appetite ที่ อสส. สามารถยอมรับได้ คือ ระดับ 1 จำนวน 2,668,842 - 3,336,054 คน/ปี การบริหารความเสี่ยง ปี 2565 ได้กำหนดค่า เป้าหมายไว้ที่ 3,336,054 คน/ปี

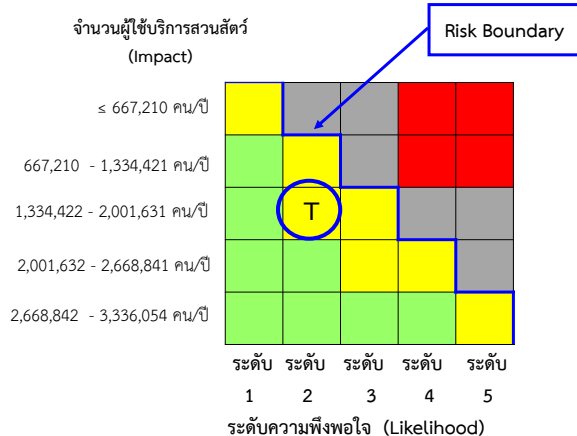
แกนนอน (L) = 1

ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต้องมีค่าเฉลี่ยในการ ประเมินจากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการองค์การ สวนสัตว์ Risk Appetite ที่สามารถยอมรับได้ อยู่ในระดับที่ 1 คือ 4.50 - 5.00 คะแนน ความพึงพอใจมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95 ขึ้นไป

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 3

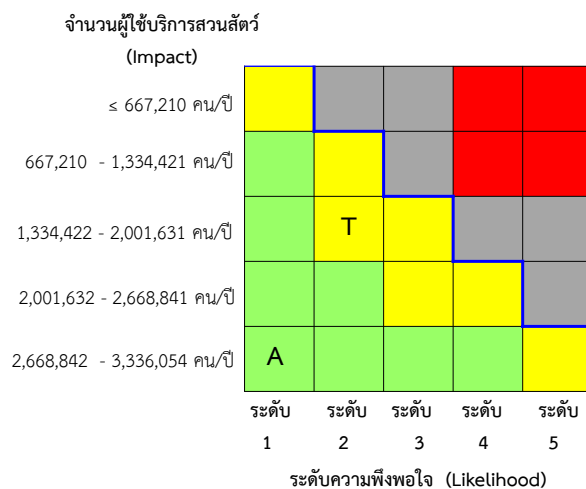
จำนวนผู้ใช้บริการสวนสัตว์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่ง Risk Tolerance ที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนได้ คือ ระดับ 3 จำนวน 1,334,422 - 2,001,631 คน/ปี การบริหารความเสี่ยง ปี 2565 ได้กำหนดค่า เป้าหมายไว้ที่ 3,336,054 คน/ปี

แกนนอน (L) = 2

ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต้องมีค่าเฉลี่ยในการ ประเมินจากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ Risk Tolerance ที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการ เบี่ยงเบนได้ คือ อยู่ในระดับที่ 2 คือ 3.50 - 4.49 คะแนน ความพึงพอใจมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 90

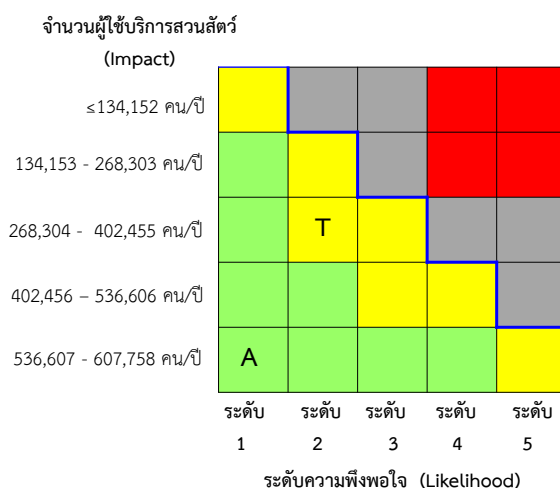
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

รายปี



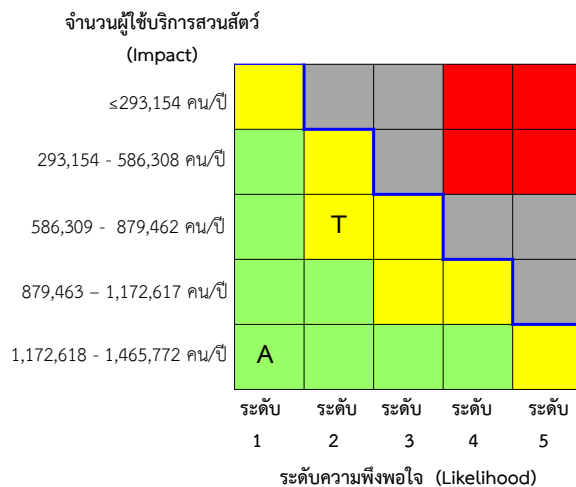
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ไตรมาส 1



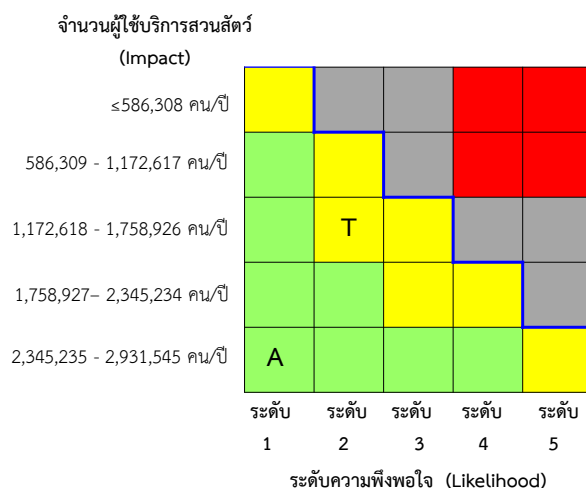
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ไตรมาส 2



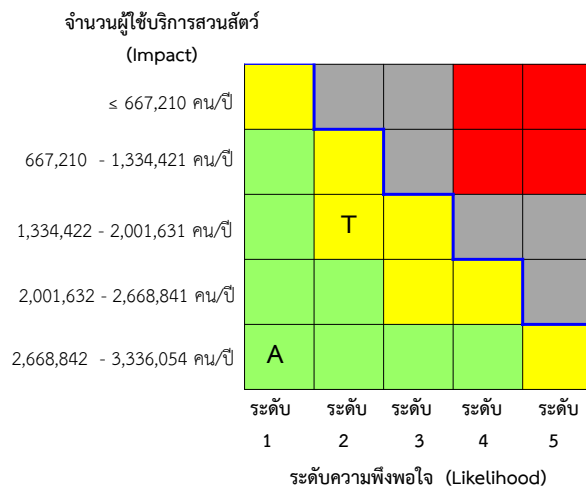
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ไตรมาส 3



1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ไตรมาส 4



1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ/ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกสวนสัตว์
	ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายวางแผน สำนักยุทธศาสตร์และแผน
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกสวนสัตว์ และคณะทำงานด้านพัฒนางานด้านการศึกษา องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
	ผู้ให้ข้อมูล	คณะทำงานด้านพัฒนางานด้านการศึกษา องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ความเป็นมา

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1.ดำเนินการ EA แล้วเสร็จ 2.วางระบบความปลอดภัยด้านดิจิทัลตาม พรบ. ความปลอดภัย 3.วางระบบ Big data ประชากรสัตว์ 4.พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานด้านดิจิทัล	1.นำ EA มาใช้ในการวางแผนแม่บทดิจิทัลองค์กร 2.วางระบบดิจิทัล Business &Marketing 3. ระบบBig data ประชากรสัตว์นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากร 4.พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานด้านดิจิทัล	1.แผนแม่บทดิจิทัล ตามEAถูกนำมาดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ80 2.ระบบด้านการบริหารจัดการภายในแล้วเสร็จ (ERP) 3. ระบบBig data ประชากรสัตว์สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก 4.พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานด้านดิจิทัล	1.แผนแม่บทดิจิทัล ตามEAถูกนำมาดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ100 2.ระบบฐานข้อมูล Big data แล้วเสร็จ 3.ระบบฐานข้อมูลเชื่อมโยงกับภายนอกได้ 4.พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานด้านดิจิทัล

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ความเป็นมา

บันทึกขอตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๕					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๑	๒	๓	๔	๕	
๒.๒.๒ ความสำเร็จของการสร้างอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง ๖ แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ	ระดับ	๕	-	-	-	๕.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๓ ความสำเร็จของการดำเนินงานทางด้านวิชาการ	ระดับ	๕	๕.๐๐	๓.๐๐	๓.๕๐	๔.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๓.๑ ความสำเร็จของการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ	ระดับ	๕	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๔.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๓.๒ จำนวนพันธุ์สัตว์หายากที่มีการขยายพันธุ์	ระดับ	๔	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๔.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในขององค์กร (EA Roadmap)	ระดับ	๑๐	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔.๑ ความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	ระดับ	๔	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔.๒ การพัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource Planning)	ระดับ	๓	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔.๓ การจำหน่ายบัตรออนไลน์	ระดับ	๓	-	-	-	๓.๕๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๕ ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่และกาประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	๘	-	-	-	๑.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑

2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ความเป็นมา

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ										
๒.๔ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในขององค์กร (EA Roadmap) ๒.๔.๑ ความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลการปฏิบัติงานขององค์กร <table border="1"> <tr> <td>จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ของ อสส. ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑</td></tr> <tr> <td>ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๑ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒</td></tr> <tr> <td>ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๒ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓</td></tr> <tr> <td>ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๓ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ โดยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายของการพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔</td></tr> <tr> <td>ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๔ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข และสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ปรับเปลี่ยน และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕</td></tr> </table>	จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ของ อสส. ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑	ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๑ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒	ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๒ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓	ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๓ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ โดยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายของการพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔	ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๔ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข และสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ปรับเปลี่ยน และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕
จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ของ อสส. ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑										
ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๑ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒										
ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๒ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ได้คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓										
ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๓ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ โดยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายของการพัฒนาใน ๓ ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔										
ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๔ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข และสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ปรับเปลี่ยน และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕										

2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ความเป็นมา

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
๒.๔.๑ ความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (ต่อ)	หมายเหตุ : - สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) คือ กรอบแนวทางในการออกแบบ พัฒนา นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงเกิดการบูรณาการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างระบบและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร - การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) Business Architecture (๒) Data/Information Architecture (๓) Application Architecture (๔) Technology/Infrastructure (๕) Security Architecture ต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์องค์กร ที่นำมาสู่การออกแบบ Work System หรือ Business Architecture กับการออกแบบ IT Architecture ที่จะมารองรับได้อย่างเหมาะสมในอนาคต - อสส. ต้องแสดงถึงภาพการปรับใช้ Digital กับทุกส่วนงานในอนาคตที่ชัดเจน (To - Be) ที่เป็นงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่จะมารองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

การพัฒนาระบบ ERP	ผลกระทบ (Impact)
การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 10 ระบบ	ระดับ 5 สูงมาก
การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 12 ระบบ	ระดับ 4 สูง
การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 14 ระบบ	ระดับ 3 ปานกลาง
การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 16 ระบบ	ระดับ 2 น้อย
การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ	ระดับ 1 น้อยมาก

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- **ระดับ 5** การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 10 ระบบ
- **ระดับ 4** การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 12 ระบบ
- **ระดับ 3** การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 14 ระบบ
- **ระดับ 2** การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 16 ระบบ
- **ระดับ 1** การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ

การพัฒนาระบบ ERP
(Impact)

10 ระบบ	5				
12 ระบบ	4				
14 ระบบ	3				
16 ระบบ	2				
18 ระบบ	1				
ระดับ					

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

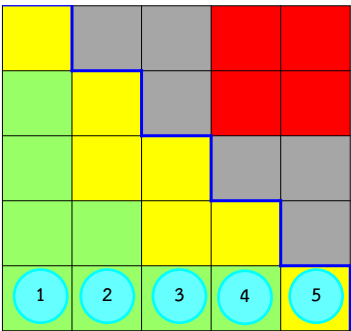
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565 ของ อสส. ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.	ระดับ 5 สูงมาก
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 5 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 คิดเป็นร้อยละ 80 ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด	ระดับ 4 สูง
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 4 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 คิดเป็นร้อยละ 100 ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	ระดับ 3 ปานกลาง
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 โดยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายของการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)	ระดับ 2 น้อย
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 2 จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข และสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2566 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ปรับเปลี่ยน และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้เห็นชอบเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป	ระดับ 1 น้อยมาก

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- **ระดับ 5** จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565 ของ อสส. ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส.
- **ระดับ 4** ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 5 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 คิดเป็นร้อยละ 80 ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด
- **ระดับ 3** ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 4 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 คิดเป็นร้อยละ 100 ของกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)
- **ระดับ 2** ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 โดยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายของการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)
- **ระดับ 1** ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 2 จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข และสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2566 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ปรับเปลี่ยน และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้เห็นชอบเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป



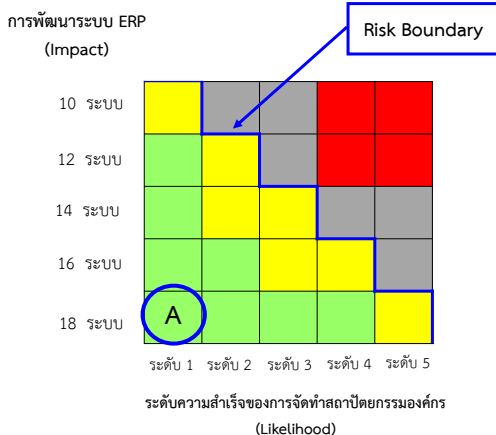
ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

ระดับความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร
(Likelihood)

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 1

การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัลองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับความเสียหายระดับ 1 คือ การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Appetite ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

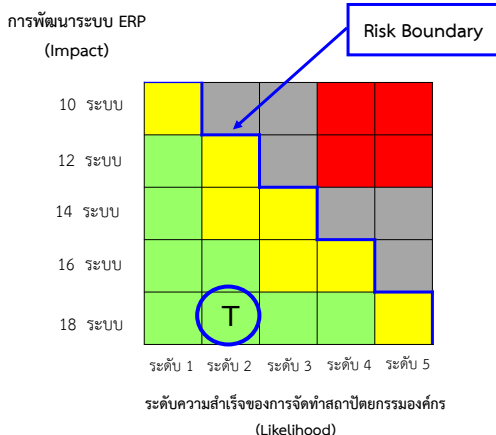
แกนนอน (L) = 1

ร้อยละความสำเร็จของความสำเร็จในการจัดทำระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ขององค์กร องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ Risk Appetite ที่เกิดขึ้นในระดับ 1 คือ ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 2 จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมระบุปัญหาอุปสรรคฯ เท่านั้นองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับได้

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 1

การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับความเสียหายระดับ 1 คือ การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Appetite ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

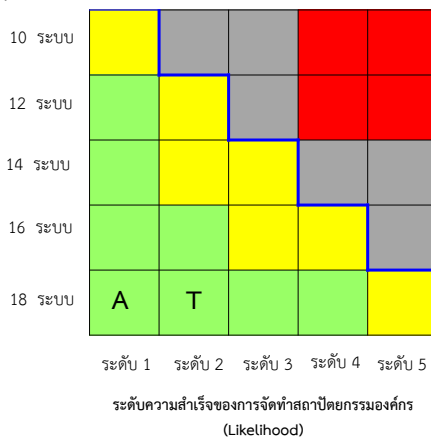
แกนนอน (L) = 2

ร้อยละความสำเร็จของความสำเร็จในการจัดทำระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ขององค์กร องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Tolerance ที่เกิดขึ้นในระดับ 2 คือผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2565 โดยมีผลการดำเนินงานที่ตีค่าเป้าหมายของการพัฒนาใน 3 ส่วน เท่านั้นองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับได้

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

รายปี

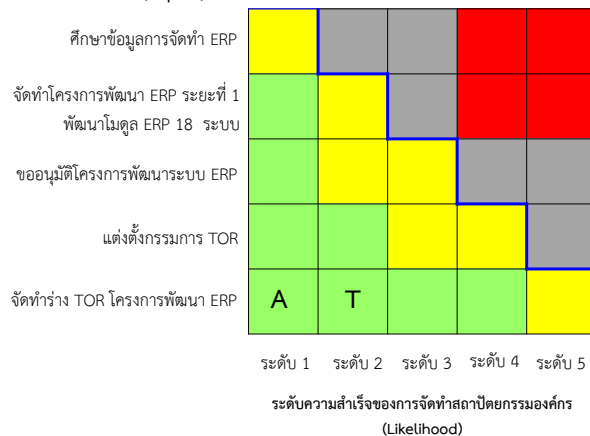
การพัฒนาระบบ ERP
(Impact)



2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

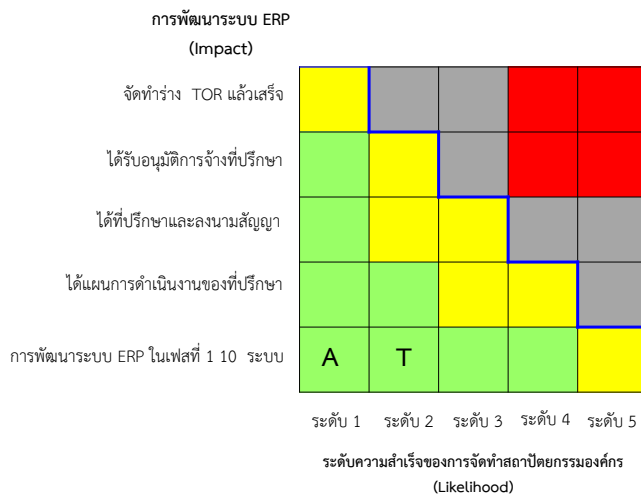
ไตรมาส 1

การพัฒนาระบบ ERP
(Impact)



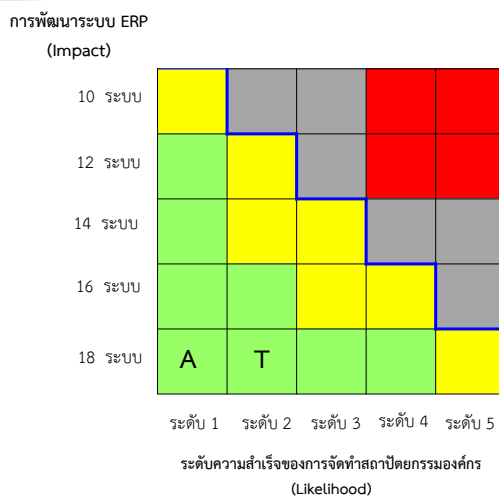
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ไตรมาส 2



2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

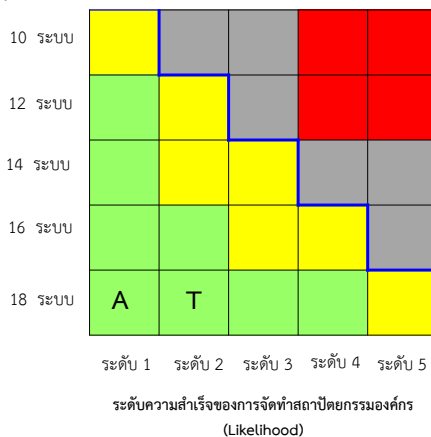
ไตรมาส 3



2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

ไตรมาส 4

การพัฒนาระบบ ERP
(Impact)



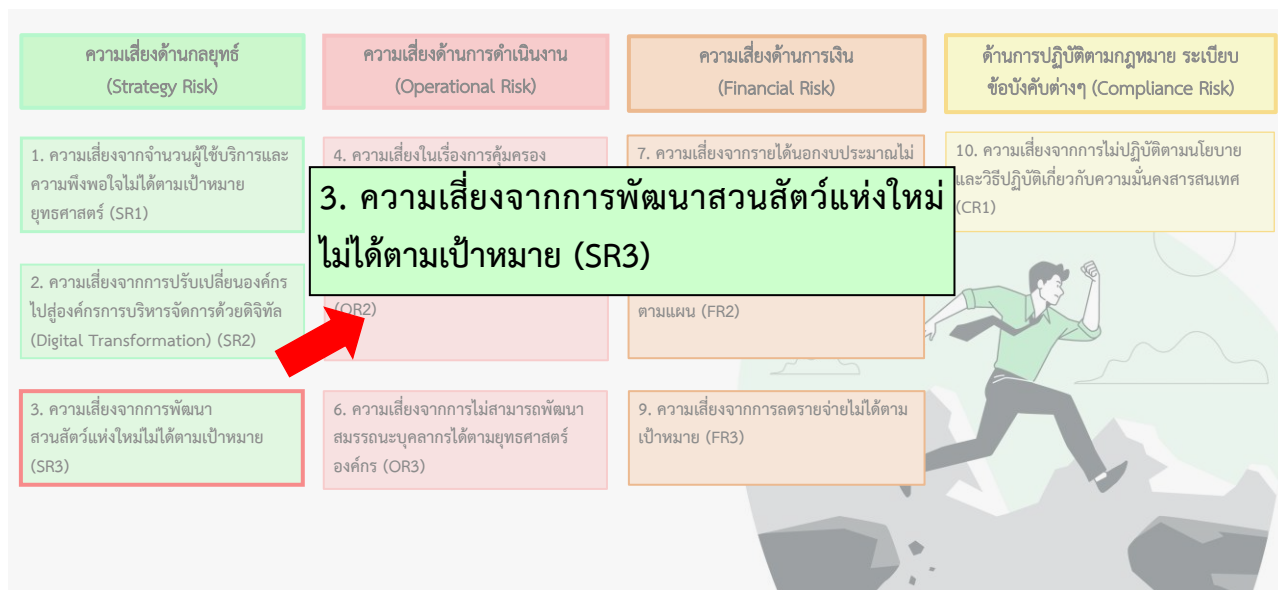
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ/ ฝ่ายพัฒนาระบบเครือข่ายและความปลอดภัยคอมพิวเตอร์
	ผู้ให้ข้อมูล	นางสาวกฤษิศา พริ้งสกุล
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ/ ฝ่ายพัฒนาระบบเครือข่ายและความปลอดภัยคอมพิวเตอร์
	ผู้ให้ข้อมูล	นางสาวกฤษิศา พริ้งสกุล

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมา

การดำเนินงานสวนสัตว์แห่งใหม่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างสูง เนื่องจากประเทศไทยในปัจจุบัน ยังขาดสวนสัตว์ในภาคกลางที่ให้บริการประชาชน จากการย้ายสวนสัตว์ดุสิต การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่จึงมีความเร่งด่วนประกอบกับสำนักงบประมาณ ก็มีการจัดสรรงบประมาณออกแบบให้สวนสัตว์ตั้งแต่ปี2563 ประกอบกับในแผนวิสาหกิจของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับปัจจุบันได้กำหนดว่าปี2568 จะสามารถเปิดให้บริการได้

ดังนั้นความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ตามระยะเวลาที่กำหนดจึงมีความสำคัญ หากมีความล่าช้าหรือความครบถ้วนก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ในอนาคต จึงกำหนดให้การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่เป็นความเสี่ยงที่จะต้องมีการบริหารจัดการทุกปีจนกว่าจะเปิดให้บริการเข้าชมได้

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมา

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่

ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
1.ออกแบบก่อสร้าง 2. แผนแม่บทแล้วเสร็จ 3.ตั้งงบประมาณ ปี 2565 ตามแผนแม่บท 4.ประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ แห่งใหม่	1. ออกแบบรายละเอียด ก่อสร้างแล้วเสร็จ 2. ตั้งงบประมาณปี 2566 3.ดำเนินการตาม ปี 2565 แล้วเสร็จ 4.ประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ แห่งใหม่	1.ตั้งงบประมาณ ปี 2567 2.ดำเนินการตาม ปี 2566 แล้วเสร็จ 3.ประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ แห่งใหม่	1.ตั้งงบประมาณ ปี 2568 2.ดำเนินการตาม ปี 2567 แล้วเสร็จ 3. เตรียมพนักงานเข้า ดำเนินการ 4.จัดทำแผนเปิดการ ให้บริการ 5.ประชาสัมพันธ์ เปิด โครงการ	1.เปิดบริการระยะที่ 1 2. ตั้งงบประมาณปี 2569 3.ดำเนินการตาม ปี 2568 แล้วเสร็จ 4.ประชาสัมพันธ์ เชิญชวน 5.ประเมินผลเข้าชมและ ปรับปรุงให้บริการ

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมา

บันทึกขอตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๕					การปรับ ค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๑	๒	๓	๔	๕	
๒.๒.๒ ความสำเร็จของการสร้าง อัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง ๖ แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ	ระดับ	๕	-	-	-	๕.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๓ ความสำเร็จของการดำเนินงาน ทางด้านวิชาการ	ระดับ	๔											
๒.๓.๑ ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร ด้านวิชาการ	ระดับ	๕	๕.๐๐	๓.๐๐	๓.๕๐	๔.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๓.๒ จำนวนพันธุ์สัตว์หายาก ที่มีการขยายพันธุ์	ระดับ	๔	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๔.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔ ความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ภายในขององค์กร (EA Roadmap)	ระดับ	๑๐											
๒.๔.๑ ความสำเร็จของการจัดทำ สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	ระดับ	๔	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔.๒ การพัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource Planning)	ระดับ	๓	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๔.๓ การจัดทำแผนที่ออนไลน์	ระดับ	๓	-	-	-	๑.๕๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒.๕ ความสำเร็จของการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่และการประชาสัมพันธ์ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	๔	-	-	-	๑.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมา

บันทึกขอตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
๒.๕ ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ และการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การดำเนินงานตาม Roadmap ของกรมสวนสัตว์ใหม่ในการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ถนนวิสิต - นครนายก (คลอง ๖) อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดปทุมธานี การประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลข่าวสาร การรวบรวมความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา/ออกแบบสวนสัตว์แห่งใหม่ หรือจึงอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงแผนงานในการดึงดูดผู้เข้าชมในอนาคต โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานกิจกรรม ดังนี้ - จัดทำและนำเสนอแผนแม่บทงานก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ พร้อมงบประมาณนำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบภายในเดือนมีนาคม ๒๕๖๕ - นำประเด็นความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังจากปี ๒๕๖๔ มาเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อระบุแนวทาง/ช่องทาง การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความคืบหน้าการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และมีการทบทวนแผนแม่บทประชาสัมพันธ์ และแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ประจำปี ๒๕๖๕ ของกรมสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จ และเสนอผู้อำนวยการ ออส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑ ดำเนินการตาม Roadmap ในปี ๒๕๖๕ ได้ร้อยละ ๘๐ ของที่แผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่และแผนประชาสัมพันธ์ เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒ ดำเนินการตาม Roadmap ในปี ๒๕๖๕ ได้ร้อยละ ๑๐๐ ของที่แผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่และแผนประชาสัมพันธ์ เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓ ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๓ และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์เป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔ - ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๔ และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ดีกว่าปีที่ผ่านมา และการรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ให้อยู่บนพื้นฐานข้อมูลหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา/ออกแบบสวนสัตว์แห่งใหม่ - ทบทวน Roadmap ระยะยาว เพื่อดำเนินการในปีถัดไป และจัดทำแผนการดึงดูดผู้เข้าชมสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จ โดยบูรณาการเข้ากับแผนแม่บทประชาสัมพันธ์ เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเป็นมา

บันทึกขอตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
๒.๕ ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ และการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓๐)	หมายเหตุ : - ออส. จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการ กิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในแต่ละแผนงานนั้นๆ จึงจะถือว่าแผนงานนั้นแล้วเสร็จ - การดำเนินการสำรวจการรับรู้ทางบวก ควรดำเนินการโดยผู้ประเมินอิสระ (Third Party) - ออส. ต้องสับแบบสำรวจการรับรู้ให้บริษัทที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ก่อนเริ่มดำเนินการ โดยเริ่มสำรวจภายหลังจากการดำเนินงานตามแผนฯ แล้วเสร็จ - ในการรวบรวมประเด็น ความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ออส. ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็นในการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาผลกระทบหรือความเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ หากไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ จะพิจารณาปรับลด ๐.๕๐๐๐ คะแนน
๓. Core Business Enablers	Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล ๘ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการบำรุงรักษา ๒. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๔. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ๕. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๖. ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๗. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ๘. ด้านการตรวจสอบภายใน

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ผลกระทบ (Impact)
ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP	ระดับ 5 สูงมาก
นำแผนฯ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ระดับ 4 สูง
ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100	ระดับ 3 ปานกลาง
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 2 น้อย
ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ดีกว่าปีที่ผ่านมา และการรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565 ให้อยู่บนระบบฐานข้อมูลหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา/ออกแบบสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับ 1 น้อยมาก

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- **ระดับ 5** ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP
- **ระดับ 4** นำแผนฯ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- **ระดับ 3** ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100
- **ระดับ 2** ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย
- **ระดับ 1** การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

ความสำเร็จการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Impact)

ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP

นำแผนฯ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100

ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

5				
4				
3				
2				
1				

ระดับ

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

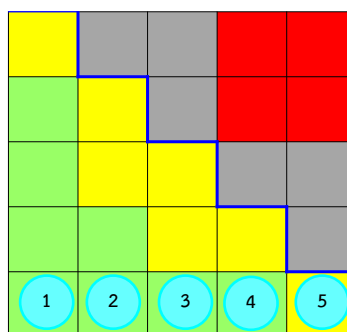
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
นำแผนแม่บทงานก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ พร้อมงบประมาณนำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อพิจารณาพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ภายในเดือนมีนาคม 2565	ระดับ 5 สูงมาก
ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 80 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับ 4 สูง
ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 100 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับ 3 ปานกลาง
ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 120 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับ 2 น้อย
ทบทวน Roadmap ระยะยาว เพื่อดำเนินการในปีถัดไป และจัดทำแผนการดึงดูดผู้เข้าชมสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จ	ระดับ 1 น้อยมาก

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- **ระดับ 5** นำแผนแม่บทงานก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ พร้อมงบประมาณนำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อพิจารณาพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ภายในเดือนมีนาคม 2565
- **ระดับ 4** ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 80 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- **ระดับ 3** ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 100 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- **ระดับ 2** ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 120 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- **ระดับ 1** ทบทวน Roadmap ระยะยาว เพื่อดำเนินการในปีถัดไป และจัดทำแผนการดึงดูดผู้เข้าชมสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จ



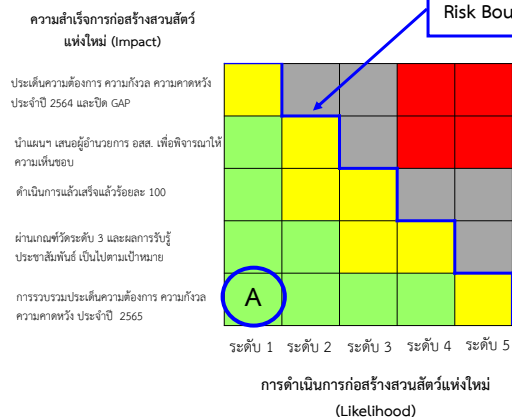
ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

ระดับความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร
(Likelihood)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 1

การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับความเสียหายระดับ 1 คือ ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Appetite ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

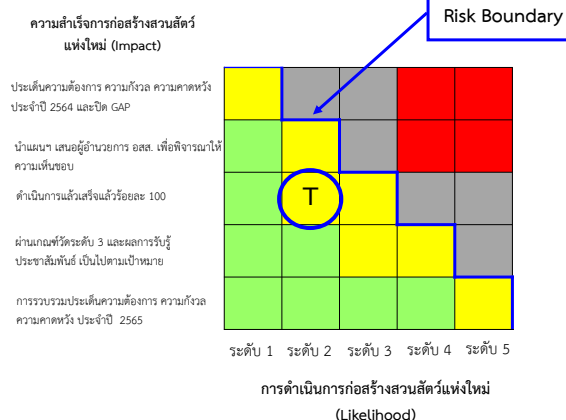
แกนนอน (L) = 1

ร้อยละความสำเร็จตามสัญญาออกแบบก่อสร้างที่ลงนาม ในปี 2565 ของสวนสัตว์แห่งใหม่ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Appetite ที่เกิดขึ้นในระดับ 1 คือ ทบทวน Roadmap ระยะยาว เพื่อดำเนินการในปีถัดไป องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงสามารถยอมรับได้

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 3

การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับความเสียหายระดับ 3 คือ ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100 ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Tolerance ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

แกนนอน (L) = 2

ร้อยละความสำเร็จตามสัญญาออกแบบก่อสร้างที่ลงนาม ในปี 2565 ของสวนสัตว์แห่งใหม่ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Tolerance ที่เกิดขึ้นในระดับ 2 คือ นำประเด็นความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังจากปี 2564 มาเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อระบุแนวทาง/ช่องทาง การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความคืบหน้าการก่อสร้าง องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับได้

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

รายปี

ความสำเร็จการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Impact)

ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP

นำเสนอ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100

ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Likelihood)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ไตรมาส 1

ความสำเร็จการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Impact)

ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP

นำเสนอ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100

ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Likelihood)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ไตรมาส 2

ความสำเร็จการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Impact)

ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP

นำเสนอ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100

ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Likelihood)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ไตรมาส 3

ความสำเร็จการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Impact)

ประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2564 และปิด GAP

นำเสนอ เสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100

ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย

การรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ประจำปี 2565

ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5

การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ (Likelihood)



ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ให้บริการและ ความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)	4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครอง ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)	7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้	
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนา สวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัย ของผู้ใช้บริการ (OR1)	9. เป้าหมาย (FR3)	
	สมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ องค์กร (OR3)		

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ความเป็นมา

1. ความปลอดภัยทางกายภาพ คือ การคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญสถานที่ และมีผลต่อจำนวนผู้ให้บริการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กรณีเมื่อเกิดอุบัติเหตุและโรคอุบัติใหม่กับผู้ใช้บริการด้วยสาเหตุใดก็ตามล้วนแต่เป็นความเสี่ยงที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจึงถือเป็นความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญจึงระบุเป็นความเสี่ยงทุกปีไม่ว่าจะเป็นความปลอดภัยจากสัตว์ทำร้ายจากสัตว์ที่ไม่อยู่ภายใต้การดูแลของสวนสัตว์ เช่น มด ต่อ ฯ และการใช้อาคาร สถานที่

2. โรคระบาดของ Covid-19 ในหลายพื้นที่ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขประกาศให้เป็นโรคติดต่ออันตราย เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาด องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จำเป็นต้องมีมาตรการป้องกัน เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และประชาชนที่เข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์

ถึงแม้ว่าความเสี่ยงความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามที่กำหนดในปี 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะสามารถลดความรุนแรง ความถี่และโอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก็ตาม เห็นว่าความเสี่ยงนี้มีความสำคัญและควรที่จะควบคุมให้อยู่ในระดับที่องค์กรจะยอมรับได้จึงยังคงให้คงความเสี่ยงนี้ไว้ในปี 2565

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ หมายถึงระดับความรุนแรงที่กระทบต่อความไม่ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ อันเกิดจากการให้บริการของ อสส. ทั้งบริการโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ส่วนจัดแสดงสัตว์ รวมถึงความไม่ปลอดภัยจากผู้รับสัมปทานให้บริการอื่นๆ ภายในพื้นที่สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง โดยมีระดับความรุนแรงดังนี้

ความเสียหาย	ผลกระทบ (Impact)
เสียชีวิต/เกิดการระบาดของ Covid-19 ในสวนสัตว์	ระดับ 5 สูงมาก
ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU	ระดับ 4 สูง
ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล	ระดับ 3 ปานกลาง
มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล	ระดับ 2 น้อย
ปฐมพยาบาล	ระดับ 1 น้อยมาก

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- **ระดับ 5** เสียชีวิต/เกิดการระบาดของ covid 19 ในสวนสัตว์
- **ระดับ 4** ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU
- **ระดับ 3** ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
- **ระดับ 2** มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล
- **ระดับ 1** ปฐมพยาบาล

ความเสียหาย (Impact)

เสียชีวิต/เกิดการระบาดของ
Covid-19 ในสวนสัตว์

ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU

ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล

มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล

ปฐมพยาบาล

5				
4				
3				
2				
1				

ระดับ

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่ที่เกิดในเรื่องความไม่ปลอดภัยให้กับผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ความถี่ของความไม่ปลอดภัยแต่ละประเภทไม่สามารถนำมารวมกันได้ ซึ่งมี 5 ระดับใน risk Profile เมื่อมีเหตุการณ์ทั้ง 5 เหตุการณ์เกิดขึ้น การกำหนดความถี่ที่ปรากฏใน risk Profile จะใช้ความถี่ในการปฐมพยาบาลเป็นหลักโดยที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยจะควบคุมความเสี่ยงให้ไม่เกินระดับ 3 คือส่งโรงพยาบาล

ดังนั้น การกำหนด Likelihood จะเป็นการกำหนดความถี่ในการปฐมพยาบาลเท่านั้น จะไม่กำหนดความถี่จากการเสียชีวิต โดยเชื่อว่าการปฐมพยาบาลที่ลดลง จะทำให้บาดเจ็บระดับอื่นลดลง

การประเมิน Likelihood ใน Risk profile จะแสดงความถี่ของการปฐมพยาบาลเป็นหลักโดยเชื่อว่าหาก องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยสามารถระงับหรือลดความถี่ของการปฐมพยาบาลลงได้ก็จะทำให้ความรุนแรงด้านอื่นลดตามด้วย



4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

สมมุติฐานของความถี่จะนับได้จากการกำหนดให้แต่ละสวนสัตว์ จะมีความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ปฐมพยาบาลขึ้นไม่เกินอาทิตย์ละ 1 ครั้งต่อ 1 สวนสัตว์ ซึ่งในรอบปี 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะยอมให้เกิดการบาดเจ็บขึ้นปฐมพยาบาลได้ไม่เกิน 312 ครั้ง ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และถือว่า 312 ครั้งเป็นความเสี่ยงสูงสุดในระดับ 5 จึงมีผลระดับของ Likelihood ดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
ระดับ 5 สูงมาก	78	156	234	312
ระดับ 4 สูง	62	125	188	250
ระดับ 3 ปานกลาง	47	93	140	187
ระดับ 2 น้อย	31	63	94	125
ระดับ 1 น้อยมาก	15	31	46	62

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

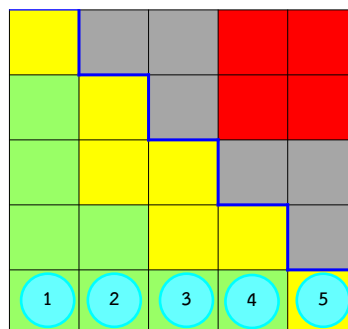
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ความถี่ของการบาดเจ็บ	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
ความถี่ของการบาดเจ็บ 312 ครั้ง/ปี	ระดับ 5 สูงมาก
ความถี่ของการบาดเจ็บ 250 ครั้ง/ปี	ระดับ 4 สูง
ความถี่ของการบาดเจ็บ 187 ครั้ง/ปี	ระดับ 3 ปานกลาง
ความถี่ของการบาดเจ็บ 125 ครั้ง/ปี	ระดับ 2 น้อย
ความถี่ของการบาดเจ็บ 62 ครั้ง/ปี	ระดับ 1 น้อยมาก

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- ระดับ 5 ความถี่ของการบาดเจ็บ 312 ครั้ง/ปี
- ระดับ 4 ความถี่ของการบาดเจ็บ 250 ครั้ง/ปี
- ระดับ 3 ความถี่ของการบาดเจ็บ 187 ครั้ง/ปี
- ระดับ 2 ความถี่ของการบาดเจ็บ 125 ครั้ง/ปี
- ระดับ 1 ความถี่ของการบาดเจ็บ 62 ครั้ง/ปี



62 125 187 250 312
ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี

ความถี่ของการบาดเจ็บขึ้นปฐมพยาบาล (Likelihood)

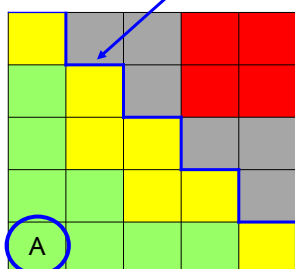
4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

ความเสียหาย (Impact)

เสียชีวิต/เกิดการระบาด
ของ Covid-19 ในสวนสัตว์
ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU
ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล
ปฐมพยาบาล



62 125 187 250 312
ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี

ความถี่ของการบาดเจ็บขึ้นปฐมพยาบาล (Likelihood)

แกนตั้ง (I) = 1

ความปลอดภัยของผู้เข้าชมสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับความเสียหายระดับไม่มีบาดเจ็บรุนแรง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Appetite ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของผู้เข้าชมสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับการปฐมพยาบาลเท่านั้น

แกนนอน (L) = 1

ความถี่ของการเกิดความปลอดภัยของผู้เข้าชมสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Appetite ที่เกิดขึ้นในระดับไม่มีบาดเจ็บรุนแรงควรให้เกิดขึ้นไม่เกิน 62 ครั้ง/ปี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับได้

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565

ความเสียหาย (Impact)

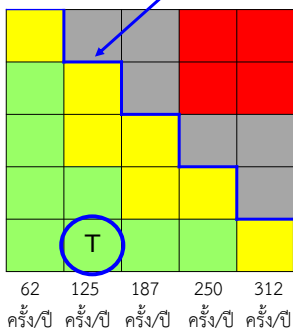
เสียชีวิต/เกิดการระบาด
ของ Covid-19 ในสวนสัตว์

ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU

ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล

มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล

ปฐมพยาบาล



ความถี่ของการบาดเจ็บขึ้นปฐมพยาบาล (Likelihood)

แกนตั้ง (I) = 1

ความปลอดภัยของผู้เข้าชมสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ยอมรับความเสียหายระดับปฐมพยาบาล ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Tolerance ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับการปฐมพยาบาลเท่านั้นเท่านั้น

แกนนอน (L) = 2

ความถี่ของการเกิดความเสี่ยงไม่ปลอดภัยของผู้เข้าชมสวนสัตว์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Tolerance ที่เกิดขึ้นในระดับไม่มีบาดเจ็บรุนแรงควรให้เกิดขึ้นไม่เกิน 125 ครั้ง/ปี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับได้

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

รายปี

ความเสียหาย (Impact)

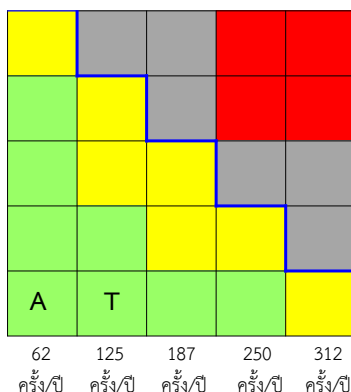
เสียชีวิต/เกิดการระบาด
ของ Covid-19 ในสวนสัตว์

ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU

ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล

มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล

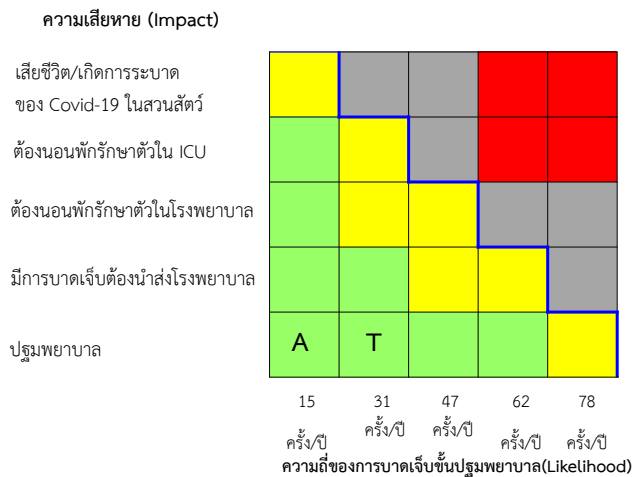
ปฐมพยาบาล



ความถี่ของการบาดเจ็บขึ้นปฐมพยาบาล (Likelihood)

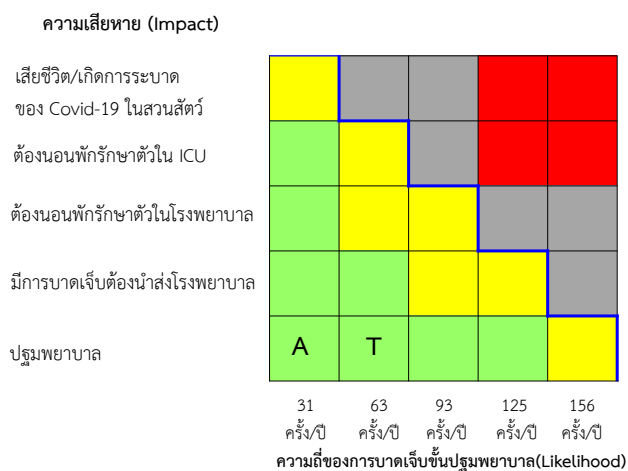
4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ไตรมาส 1



4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ไตรมาส 2



4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ไตรมาส 3

ความเสียหาย (Impact)					
เสียชีวิต/เกิดการระบาด ของ Covid-19 ในสวนสัตว์					
ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU					
ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล					
มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล					
ปฐมพยาบาล	A	T			
	46	94	140	188	234
	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี
ความถี่ของการบาดเจ็บขั้นปฐมพยาบาล(Likelihood)					

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ไตรมาส 4

ความเสียหาย (Impact)					
เสียชีวิต/เกิดการระบาด ของ Covid-19 ในสวนสัตว์					
ต้องนอนพักรักษาตัวใน ICU					
ต้องนอนพักรักษาตัวในโรงพยาบาล					
มีการบาดเจ็บต้องนำส่งโรงพยาบาล					
ปฐมพยาบาล	A	T			
	62	125	187	250	312
	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี	ครั้ง/ปี
ความถี่ของการบาดเจ็บขั้นปฐมพยาบาล (Likelihood)					

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกแห่ง
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกแห่ง
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	สวนสัตว์ทุกสวนสัตว์
	ผู้ให้ข้อมูล	หน่วยปฐมพยาบาลของแต่ละสวนสัตว์

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ให้บริการและ ความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)	4. ความเสี่ยงใน ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)	เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย และข้อบังคับเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ ตามแผน (FR2)	
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนา สวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนา สมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ องค์กร (OR3)	9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตาม เป้าหมาย (FR3)	

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

ความเป็นมา

จากกรณีที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (NACC ITA) ตก ปี 2563 ระดับผลการประเมินอยู่ในที่ C (67.91 คะแนน) ปี 2564 ระดับผลการประเมินอยู่ในที่ B (79.96 คะแนน) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2563 ที่กำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินร้อยละ 80 จะต้องมียผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป
2. คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ กำหนดให้ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นความเสี่ยงในปี 2565 ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

เนื่องจากความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการกำหนดผลกระทบ (Impact) ดังต่อไปนี้

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ	ผลกระทบ (Impact)
มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง	ระดับ 5 สูงมาก
มีข่าวเชิงลบแต่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถชี้แจงได้	ระดับ 4 สูง
มีกรณีที่สื่อว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้	ระดับ 3 ปานกลาง
ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกแต่สามารถแก้ไขได้	ระดับ 2 น้อย
ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร	ระดับ 1 น้อยมาก

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- ระดับ 5 มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง
- ระดับ 4 มีข่าวเชิงลบแต่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถชี้แจงได้
- ระดับ 3 มีกรณีที่สื่อว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยับยั้ง สื่อข่าวได้
- ระดับ 2 ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกต้องสามารถแก้ไขได้
- ระดับ 1 ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ (Impact)

มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

มีข่าวเชิงลบแต่ อสส. สามารถชี้แจงได้

มีกรณีที่สื่อว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่ อสส. สามารถยับยั้ง สื่อข่าวได้

ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกต้องสามารถแก้ไขได้

ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร

5				
4				
3				
2				
1				

ระดับ

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- ตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ปีการประเมิน	ปี 2563			ปี 2564	
รายการตัวชี้วัด					
เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับรายตัวชี้วัดทั้งหมด	ตัวชี้วัด	คะแนนเฉลี่ยที่ได้รับในปี 2563	คะแนนเฉลี่ยที่ได้รับในปี 2564	ผลต่าง +/-	หมายเหตุ
1. การปฏิบัติหน้าที่		78.91	96.40	+17.49	ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน คือ บุคลากรขององค์กร (IIT)
2. การใช้งบประมาณ		62.54	93.14	+30.6	
3. การให้บริการ		74.17	95.10	+20.93	
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ		66.82	94.30	+27.48	
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต		68.48	94.65	+26.17	
6. ความภาคภูมิใจในงาน		82.10	91.36	+9.26	ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จลองค์กร (EIT)
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร		78.84	90.42	+11.58	
8. การรับฟังการท้วงติง		68.97	88.20	+19.23	ประเมินเว็บไซต์ (OIT)
9. การเปิดเผยข้อมูล		81.83	73.98	-7.85	
10. การป้องกันการทุจริต		37.50	43.75	+6.25	

ผลคะแนนการประเมินหน่วยงานของท่านจาก 3 แบบวัด คือ

- แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)
- แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และ
- แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

➤ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ด้านคะแนน IIT

แบบวัด IIT เป็นการประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพย์สินของราชการ โดยยึดระเบียบปฏิบัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงควรดำเนินการดังนี้

- 1) **การปฏิบัติหน้าที่** จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอน ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการให้บริการอย่างชัดเจน สร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการของผู้มาติดต่อรับบริการ ณ จุดให้บริการได้โดยง่าย สะดวกและเป็นไปตามหลักการปกปิดความลับของผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งกำหนดมาตรการบริหารงานบุคคลและการพิจารณาให้คุณ ให้โทษ ตามหลักคุณธรรมและความสามารถ
- 2) **การใช้งบประมาณ** จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ แผนการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ รวมถึงกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเปิดเผยและพร้อมรับการตรวจสอบจากทุกภาคส่วน ตลอดจนการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
- 3) **การใช้อำนาจของผู้บริหารด้านการบริหารงานบุคคล** จัดทำรายละเอียดของตำแหน่งงาน (job description) และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย รวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 4) **การใช้ทรัพย์สินของราชการ** จัดทำคู่มือและระเบียบการใช้ทรัพย์สินของราชการ สร้างระบบการกำกับดูแลและติดตามตรวจสอบการยืม-คืน และการลงโทษอย่างเคร่งครัด
- 5) **การแก้ไขปัญหาการทุจริต** มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของส่วนรวม มีจิตสำนึกและพร้อมให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยจัดทำมาตรการการป้องกันและมีระบบการติดตามตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย รวมทั้งการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานได้โดยง่ายและสะดวก

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

➤ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก คะแนน EIT

แบบวัด EIT เป็นการประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการที่มีต่อคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและไม่เลือกปฏิบัติ จึงควรดำเนินการดังนี้

- 1) **คุณภาพการดำเนินงาน** ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบและขั้นตอนการให้บริการงานด้านต่างๆ อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มพูนทักษะและความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) **ประสิทธิภาพการสื่อสาร** จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์หลักของหน่วยงานให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล และมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
- 3) **การปรับปรุงระบบการทำงาน** สร้างกระบวนการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเพื่อร่วมกันทบทวนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

➤ แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ คะแนน OIT

แบบ OIT เป็นการเปิดเผยข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงานสู่สาธารณะบนเว็บไซต์ของหน่วยงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และง่ายต่อการเข้าถึง และแสดงเจตนากรณีในการป้องกันการทุจริตโดยมีมาตรการที่เป็นรูปธรรม จึงควรดำเนินการดังนี้

1) การเปิดเผยข้อมูล เน้นการเผยแพร่ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อมูลด้านการบริหารงานทั่วไป งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างหรือจัดหาพัสดุและการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งข่าวประชาสัมพันธ์ และมีช่องทางการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและประชาชนทั่วไปและการให้บริการผ่านระบบ e-service โดยต้องเผยแพร่ในหัวข้อหรือตำแหน่งที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูลได้โดยง่าย ทุกช่วงเวลา ทั้งนี้ ต้องเป็นการเข้าถึงผ่าน URL บนเว็บไซต์หลักของหน่วยงานโดยตรง

2) การป้องกันการทุจริต จัดประชุมเตรียมความพร้อมเข้ารับการประเมิน ITA ก่อนจะศึกษาและวิเคราะห์ผลการประเมินของปีที่ผ่านมาเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา จากนั้นจัดทำแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานภายในและให้มีการกำกับติดตามการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ที่สำคัญ ต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้ดูแลเว็บไซต์ของหน่วยงานในการปรับปรุงระบบให้ทันสมัยและมีการติดต่อสื่อสารผ่านเว็บไซต์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

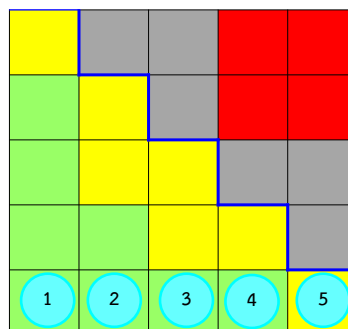
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
ร้อยละ 90 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน	ระดับ 5 สูงมาก
ร้อยละ 95 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน	ระดับ 4 สูง
ร้อยละ 100 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน	ระดับ 3 ปานกลาง
ระบบ OIT สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายและสะดวก	ระดับ 2 น้อย
คะแนนประเมินเกิน 90 คะแนน	ระดับ 1 น้อยมาก

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- **ระดับ 5** ร้อยละ ≤ 90 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
- **ระดับ 4** ร้อยละ 95 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
- **ระดับ 3** ร้อยละ 100 ของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
- **ระดับ 2** ระบบ OIT สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายและสะดวก
- **ระดับ 1** คะแนนประเมินเกิน 90 คะแนน



ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
(Likelihood)

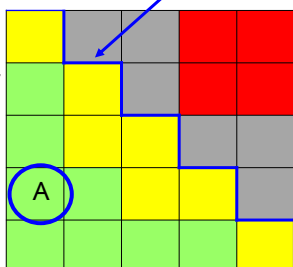
5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ
(Impact)

มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง
มีข่าวเชิงลบแต่ อสส. สามารถชี้แจงได้
มีการตีข่าวว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่
อสส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้
ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูก
แต่สามารถแก้ไขได้
ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อ
องค์กร



ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
(Likelihood)

แกนตั้ง (I) = 2

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ Risk Appetite ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้ คือ ตรวจสอบว่ามีการดำเนินการไม่ถูกแต่สามารถแก้ไขได้

แกนนอน (L) = 2

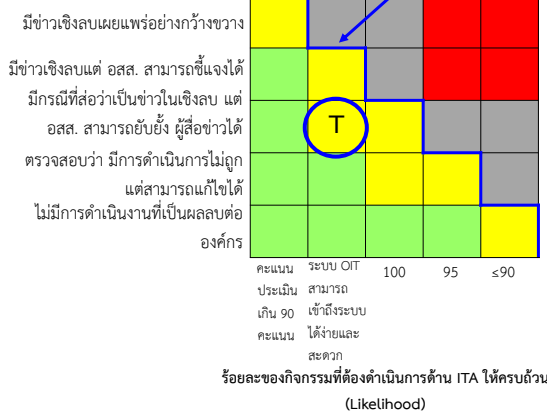
จำนวนครั้งของการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร Risk Appetite ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยสามารถยอมรับได้อยู่ที่ คะแนนประเมินเกิน 90 คะแนน

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ
(Impact)



แกนตั้ง (I) = 3

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ องค์กร
สวนสัตว์แห่งประเทศไทย การบริหารความเสี่ยง ปี 2565
Risk Tolerance ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ มีกรณีที่สื่อว่าเป็น
ข่าวในเชิงลบ แต่อสส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้

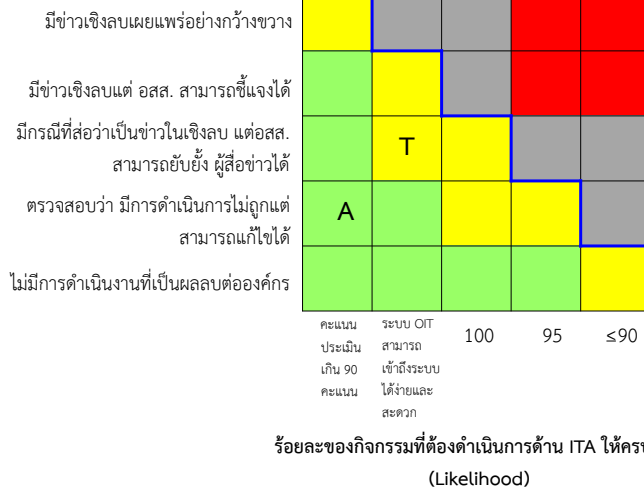
แกนนอน (L) = 2

จำนวนครั้งของการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อ
ชื่อเสียงขององค์กร Risk Tolerance ที่เกิดขึ้นคือ ระบบ OIT
สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายและสะดวก องค์กรสวนสัตว์แห่ง
ประเทศไทย จึงสามารถยอมรับให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุดได้

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

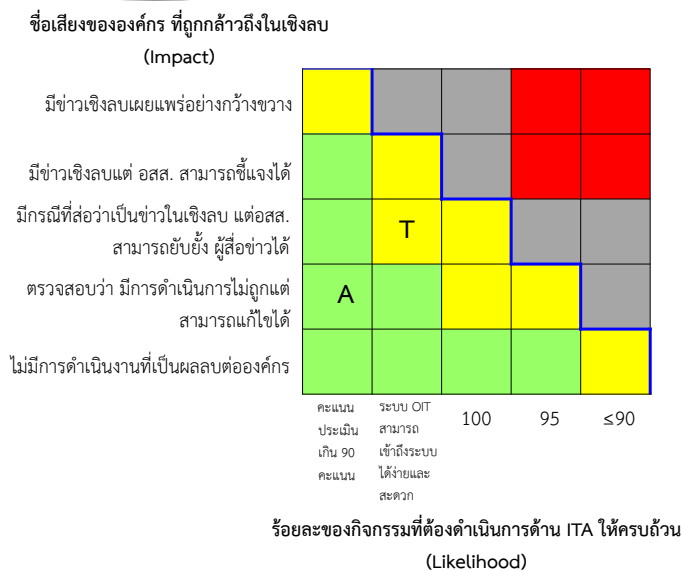
รายปี

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ
(Impact)



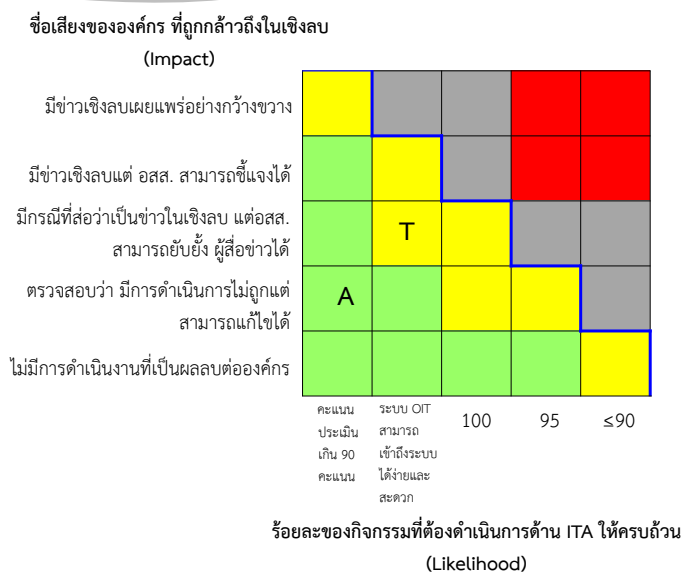
5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

ไตรมาส 1



5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

ไตรมาส 2



5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

ไตรมาส 3

ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ (Impact)						
มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง						
มีข่าวเชิงลบแต่ อสส. สามารถชี้แจงได้						
มีกรณีข้อกล่าวหาเป็นข่าวในเชิงลบ แต่อสส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้	T					
ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกต้อง สามารถแก้ไขได้	A					
ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร						
		คะแนน ประเมิน เกิน 90 คะแนน	ระบบ OIT สามารถ เข้าถึงระบบ ได้ง่ายและ สะดวก	100	95	≤90
ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน (Likelihood)						

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

ไตรมาส 4

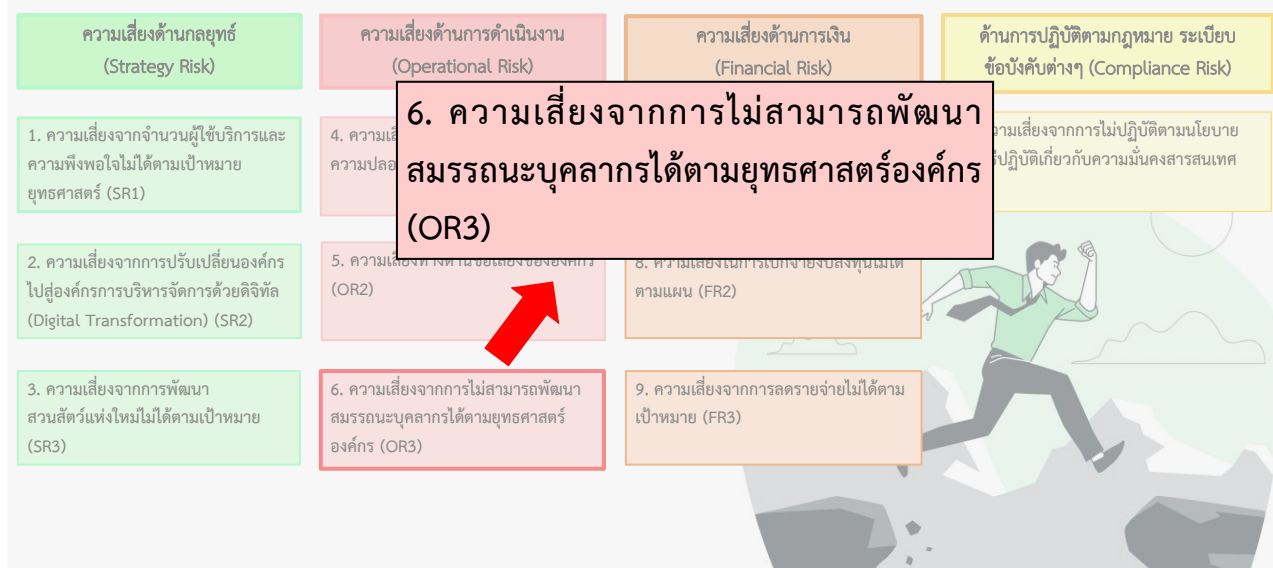
ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ (Impact)						
มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง						
มีข่าวเชิงลบแต่ อสส. สามารถชี้แจงได้						
มีกรณีข้อกล่าวหาเป็นข่าวในเชิงลบ แต่อสส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้	T					
ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกต้อง สามารถแก้ไขได้	A					
ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร						
		คะแนน ประเมิน เกิน 90 คะแนน	ระบบ OIT สามารถ เข้าถึงระบบ ได้ง่ายและ สะดวก	100	95	≤90
ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน (Likelihood)						

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
	ผู้ให้ข้อมูล	คณะทำงานโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

ความเป็นมา

เนื่องจากออส.มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้าง ขอ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงทำให้มีต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามยุทธศาสตร์ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ได้คุณภาพ ตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร อบรม ได้แล้วเสร็จและสามารถนำมาประเมิน ได้ตามแผน

ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

ความสามารถในการดำเนินงาน	ผลกระทบ (Impact)
ทบทวน CC องค์กรแล้วเสร็จ	ระดับ 5 สูงมาก
สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้	ระดับ 4 สูง
ทำ Training Need ตาม CC	ระดับ 3 ปานกลาง
สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เสนอต่อ CEO	ระดับ 2 น้อย
สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้าคณะกรรมการ ออส.	ระดับ 1 น้อยมาก

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- ระดับ 5 ทบทวน CC องค์กรแล้วเสร็จ
- ระดับ 4 สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้
- ระดับ 3 ทำ Training Need ตาม CC
- ระดับ 2 สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เสนอต่อ CEO
- ระดับ 1 สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้าคณะกรรมการ อสส.

ความสามารถในการดำเนินงาน (Impact)

ทบทวน CC องค์กรแล้วเสร็จ

สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้

ทำ Training Need ตาม CC

สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เสนอต่อ CEO

สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้าคณะกรรมการ อสส.

5				
4				
3				
2				
1				

ระดับ

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

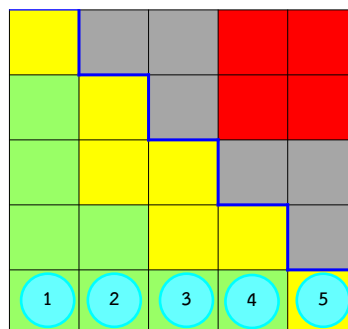
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency ≤60	ระดับ 5 สูงมาก
ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 61-70	ระดับ 4 สูง
ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 71-80	ระดับ 3 ปานกลาง
ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 81-90	ระดับ 2 น้อย
ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 91-100	ระดับ 1 น้อยมาก

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- ระดับ 5 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency ≤ 60
- ระดับ 4 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 61-70
- ระดับ 3 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 71-80
- ระดับ 2 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 81-90
- ระดับ 1 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency 91-100



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency
(Likelihood)

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรส่วนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

ความสามารถในการดำเนินงาน
(Impact)

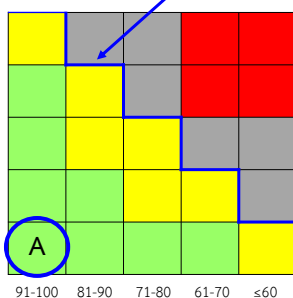
ทบทวน CC องค์กรแล้วเสร็จ

สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้

ทำ Training Need ตาม CC

สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP
เสนอต่อ CEO

สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้า
คณะกรรมการ อสส.



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency
(Likelihood)

แกนตั้ง (I) = 1

ความสามารถในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร
Risk Appetite ที่องค์กรส่วนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้
ระดับที่ 1 คือ สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้า
คณะกรรมการ อสส.

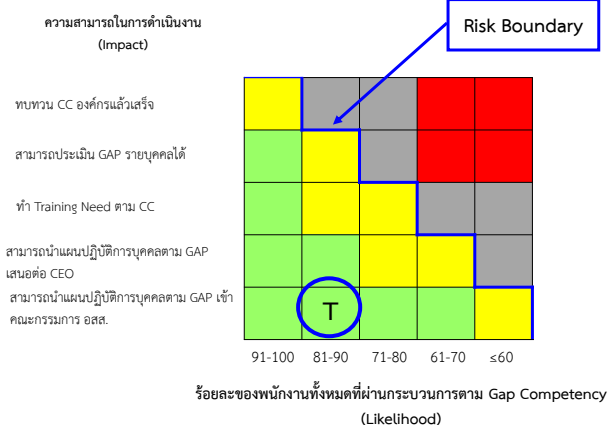
แกนนอน (L) = 1

ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม
Gap Competency Risk Appetite ที่องค์กรส่วนสัตว์แห่ง
ประเทศไทย สามารถยอมรับได้อยู่ที่ ร้อยละ 91-100 ของ
พนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565



เกณฑ์ (I) = 3

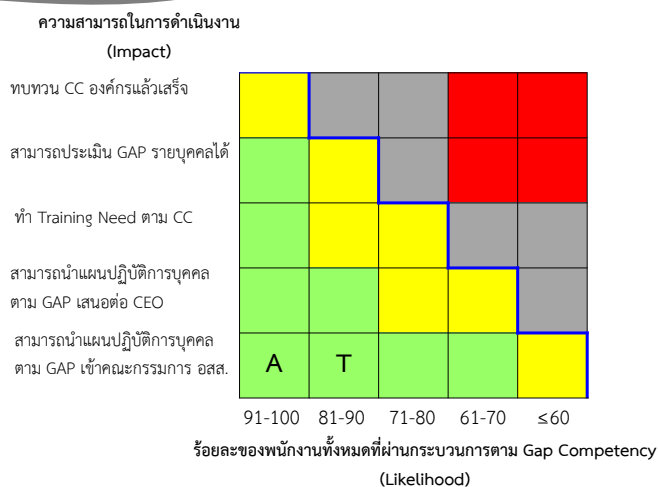
ความสามารถในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร องค์กร สวนสัตว์แห่งประเทศไทย การบริหารความเสี่ยง ปี 2565 Risk Tolerance ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เสนอต่อ CEO

เกณฑ์ (L) = 2

ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency Risk Tolerance ที่เกิดขึ้นคือ ร้อยละ 91-100 ของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงสามารถยอมรับให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุดได้

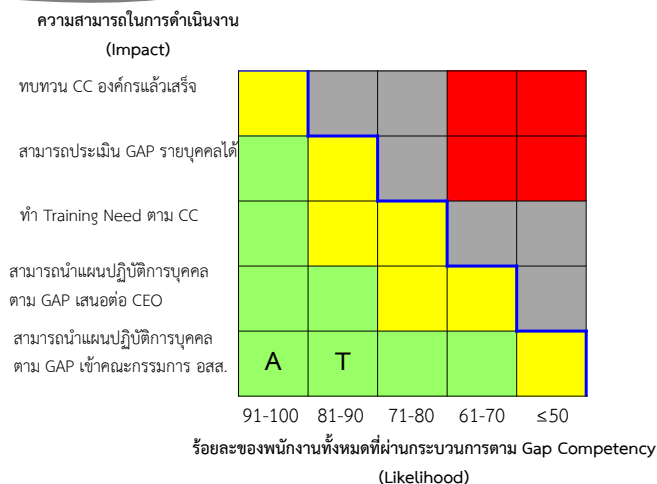
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

รายปี



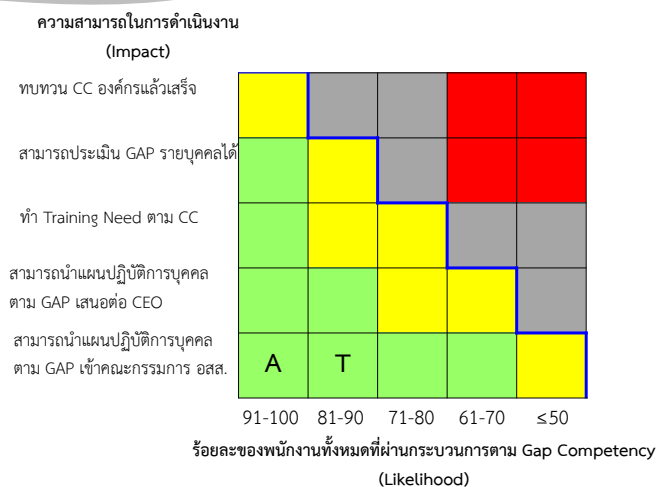
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

ไตรมาส 1



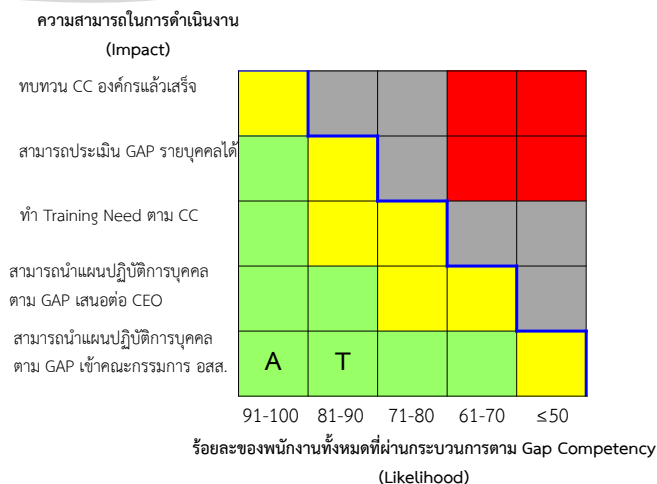
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

ไตรมาส 2



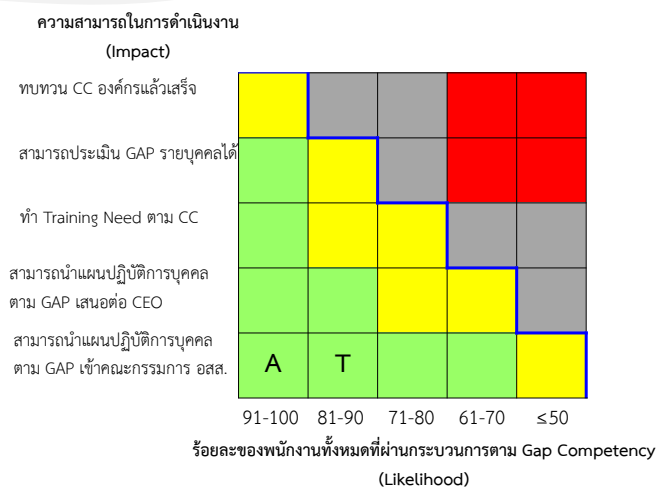
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

ไตรมาส 3



6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

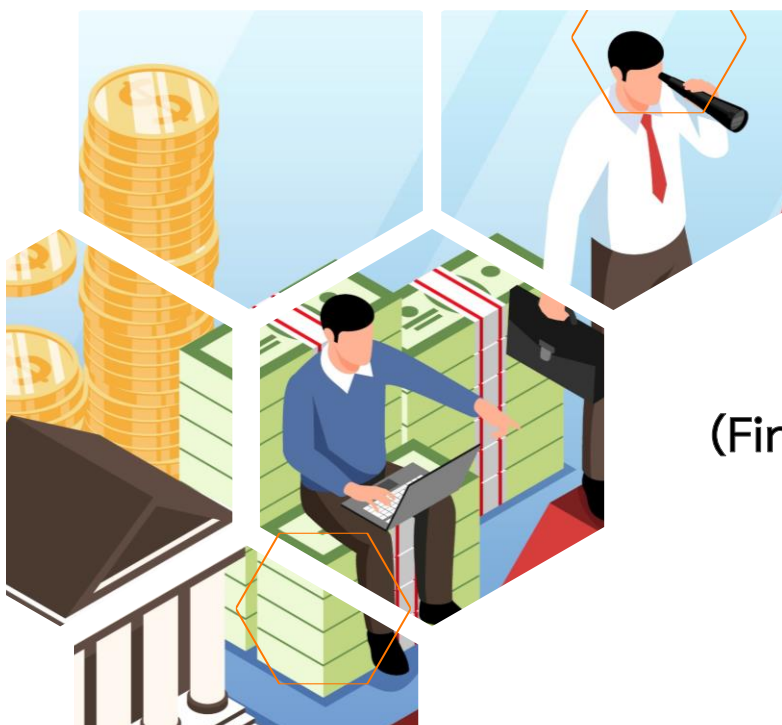
ไตรมาส 4



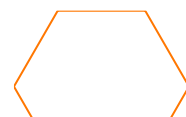
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	ผู้ให้ข้อมูล	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	ผู้ให้ข้อมูล	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

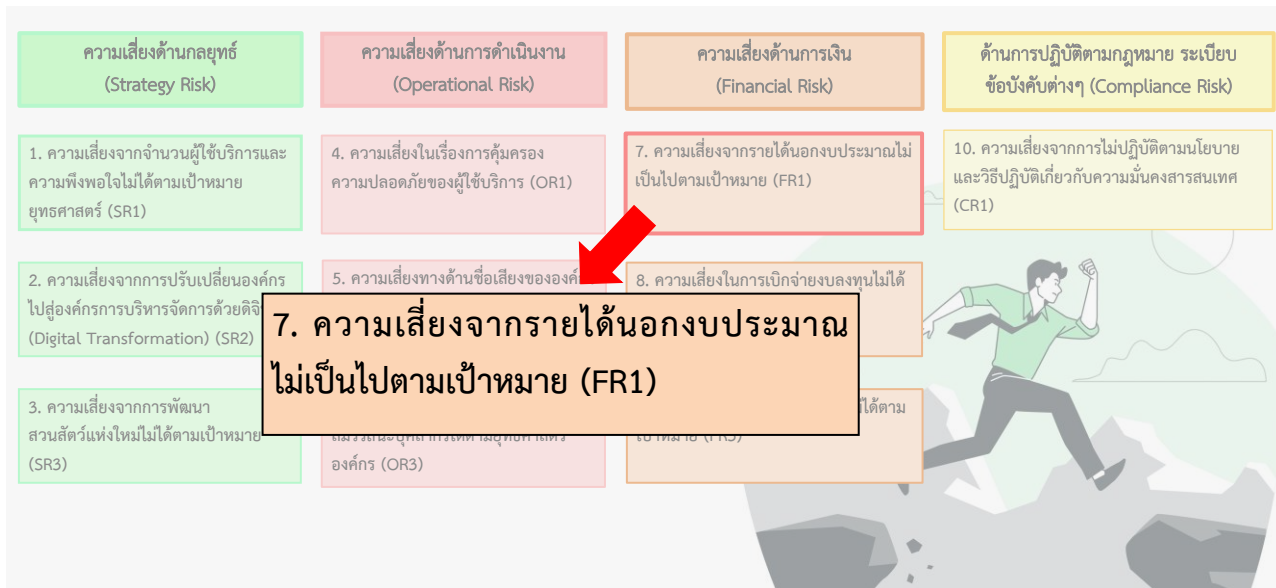


ด้านการเงิน
(Financial Risk: FR)



ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ความเป็นมา

การหารายได้นอกงบประมานนั้นจึงเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งที่สามารถทำให้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น เพื่อนำเงินรายได้นอกงบประมาณนี้มาดำเนินงานนอกเหนือจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินงานจากการจัดหารายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามโครงการในปีงบประมาณนั้นๆ

ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงรายได้นอกงบประมาณนี้เป็นความเสี่ยงที่ ในปี 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้จึง เป็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อในปี 2565



7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

รายได้นอกงบประมาณย้อนหลัง 7 ปี 2558 – 2564

รายได้นอกงบประมาณของสวนสัตว์ทั้งหมด 6 แห่ง สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์อุบลราชธานี สวนสัตว์ขอนแก่น

ไตรมาส	ปีงบประมาณ 2559	ปีงบประมาณ 2560	ปีงบประมาณ 2561	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563	ปีงบประมาณ 2564
ไตรมาส 1	132.940 ล้านบาท	122.486 ล้านบาท	132.375 ล้านบาท	132.794 ล้านบาท	151.46 ล้านบาท	90.612 ล้านบาท
ไตรมาส 2	125.799 ล้านบาท	120.156 ล้านบาท	125.327 ล้านบาท	133.513 ล้านบาท	89.89 ล้านบาท	57.602 ล้านบาท
ไตรมาส 3	115.597 ล้านบาท	116.328 ล้านบาท	97.472 ล้านบาท	120.027 ล้านบาท	14.08 ล้านบาท	39.379 ล้านบาท
ไตรมาส 4	106.698 ล้านบาท	105.250 ล้านบาท	101.530 ล้านบาท	101.511 ล้านบาท	65.98 ล้านบาท	20.084 ล้านบาท
รวม	481.034 ล้านบาท	464.220 ล้านบาท	456.704 ล้านบาท	487.845 ล้านบาท	332.33 ล้านบาท	211.863 ล้านบาท

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

รายได้นอกงบประมาณ	ผลกระทบ (Impact)
รายได้นอกงบประมาณ ≤ 59,036,400 บาท	ระดับ 5 สูงมาก
รายได้นอกงบประมาณ 59,036,401 - 118,072,800 บาท	ระดับ 4 สูง
รายได้นอกงบประมาณ 118,072,801 - 177,109,200 บาท	ระดับ 3 ปานกลาง
รายได้นอกงบประมาณ 177,109,201 - 236,145,600 บาท	ระดับ 2 น้อย
รายได้นอกงบประมาณ 236,145,601 - 295,182,000 บาท	ระดับ 1 น้อยมาก

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

➤ **ระดับ 5** รายได้นอกงบประมาณ

≤ 59,036,400 บาท

➤ **ระดับ 4** รายได้นอกงบประมาณ

59,036,401 - 118,072,800 บาท

➤ **ระดับ 3** รายได้นอกงบประมาณ

118,072,801 - 177,109,200 บาท

➤ **ระดับ 2** รายได้นอกงบประมาณ

177,109,201 - 236,145,600 บาท

➤ **ระดับ 1** รายได้นอกงบประมาณ

236,145,601 - 295,182,000 บาท

รายได้นอกงบประมาณ

(Impact)

59,036,400 บาท

59,036,401 - 118,072,800 บาท

118,072,801 - 177,109,200 บาท

177,109,201 - 236,145,600 บาท

236,145,601 - 295,182,000 บาท

5				
4				
3				
2				
1				

ระดับ

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ ตามแผนจำนวนเงินนอกงบประมาณที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถหาได้ในปี 2565 เหตุที่นำแผนหารายได้มาใช้เป็นสาเหตุของโอกาสที่จะเกิดเนื่องจาก กิจกรรมการหารายได้เป็นตัวแปรอิสระ หรือปัจจัย Lead ซึ่งเมื่อดำเนินการแล้วจะส่งผลต่อการที่จะทำให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีจำนวนผู้เข้าชมเพิ่มขึ้นถึงสวนสัตว์ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มรายได้นอกงบประมาณโดยตรง อีกทั้งยังสามารถทำให้มีผลต่อการหารายได้ส่วนอื่นๆของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นรายได้จากการเข้าพื้นที่หรืออื่นๆตามไปด้วย ซึ่งแผนรายได้ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยประกอบด้วย

1. โครงการที่ดูแลผู้เข้าชม
2. โครงการการตลาดและประชาสัมพันธ์
3. โครงการพันธมิตร

รายการ	งบประมาณ (บาท)
1. ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด	14,000,000
2. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนางานพื้นที่สวนสัตว์ 7 แห่ง	7,000,000
3. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สวนสัตว์อุบลราชธานี	5,000,000
4. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สวนสัตว์ขอนแก่น	10,000,000
รวมทั้งหมด	36,000,000

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

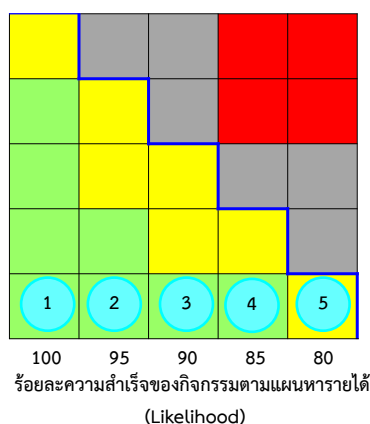
การกำหนดโอกาสที่จะเกิดจึงกำหนดจากร้อยละของความสำเร็จของกิจกรรมหารายได้ที่กำหนดไว้แล้ว และถูกอนุมัติโดยคณะกรรมการ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนั้นความสามารถในการดำเนินการได้ตามแผนรายได้ที่กำหนดจะส่งผลการหารายได้ของ องค์การ สวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงกำหนด Likelihood เป็นระดับดังนี้

ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานการหารายได้	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80	ระดับ 5 สูงมาก
ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 85	ระดับ 4 สูง
ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 90	ระดับ 3 ปานกลาง
ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 95	ระดับ 2 น้อย
ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100	ระดับ 1 น้อยมาก

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

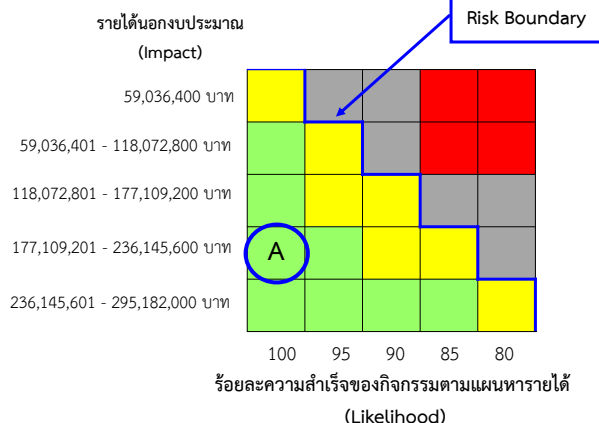
- **ระดับ 5** ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80
- **ระดับ 4** ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 85
- **ระดับ 3** ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 90
- **ระดับ 2** ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 95
- **ระดับ 1** ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100



7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 2

จำนวนเงินรายได้นอกงบประมาณ องค์กรสวนสัตว์ มีเป้าหมายอยู่ 295,182,000 บาท เนื่องจากเป็นจำนวนรายได้ นอกงบประมาณที่องค์กรสวนสัตว์ สามารถยอมรับได้และ เป็นไปตามเป้าหมายในปี 2565 ดังนั้น Risk Appetite รายได้ นอกงบประมาณจึงไม่ควรต่ำกว่า 236,145,600 บาท

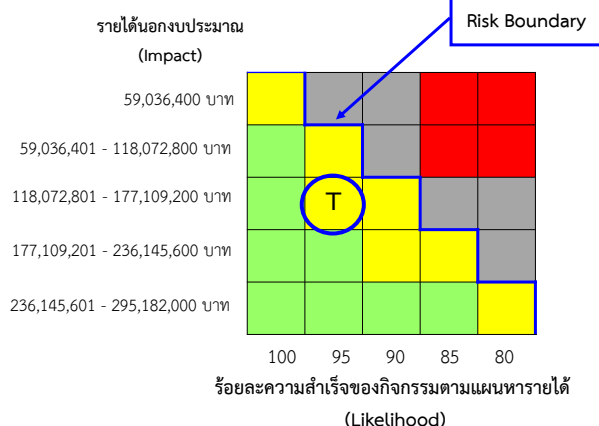
แกนนอน (L) = 1

ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ที่ การบริหารความเสี่ยงปี 2565 องค์กรสวน สัตว์ สามารถยอมรับได้ Risk Appetite คือความสำเร็จของ กิจกรรมตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565



แกนตั้ง (I) = 3

จำนวนเงินรายได้นอกงบประมาณ องค์กรสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย มีเป้าหมายอยู่ 295,182,000 บาท เนื่องจากเป็น จำนวนรายได้นอกงบประมาณที่ องค์กรสวนสัตว์ สามารถยอมรับ ได้และเป็นไปตามเป้าหมายในปี 2565 ดังนั้น Risk Tolerance รายได้นอกงบประมาณจึงไม่ควรต่ำกว่า 177,109,200 บาท

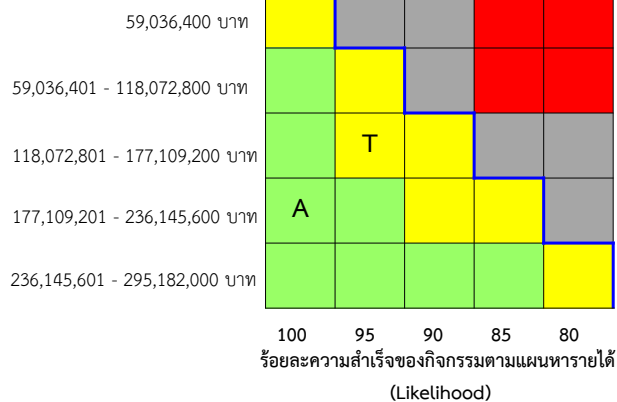
แกนนอน (L) = 2

ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานที่ เกี่ยวข้องกับการหารายได้ที่ องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ Risk Tolerance คือความสำเร็จของกิจกรรม ตามแผนหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 95

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

รายปี

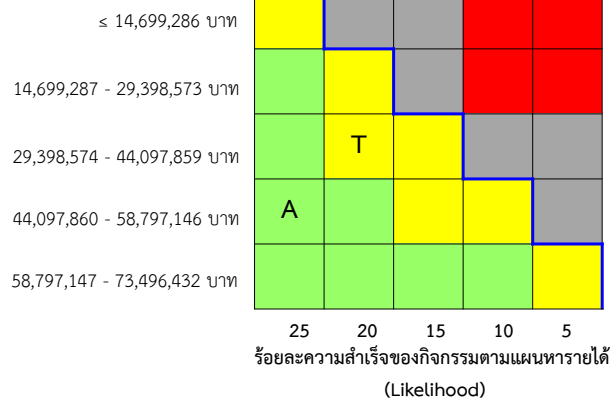
รายได้นอกงบประมาณ
(Impact)



7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

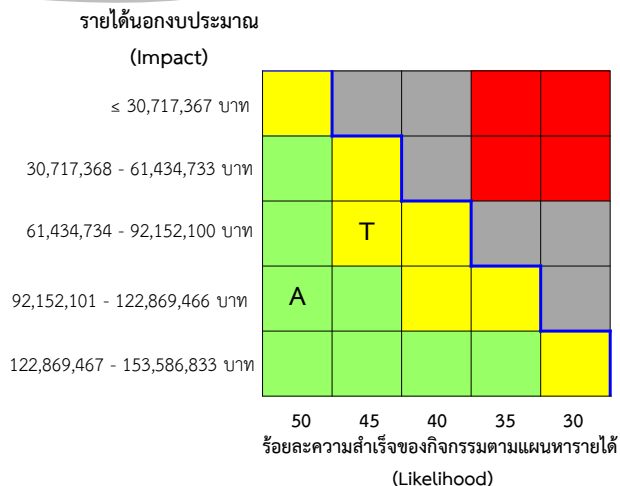
ไตรมาส 1

รายได้นอกงบประมาณ
(Impact)



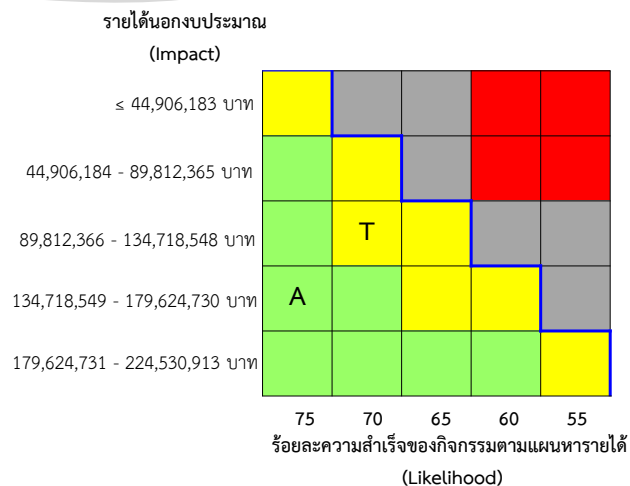
7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ไตรมาส 2



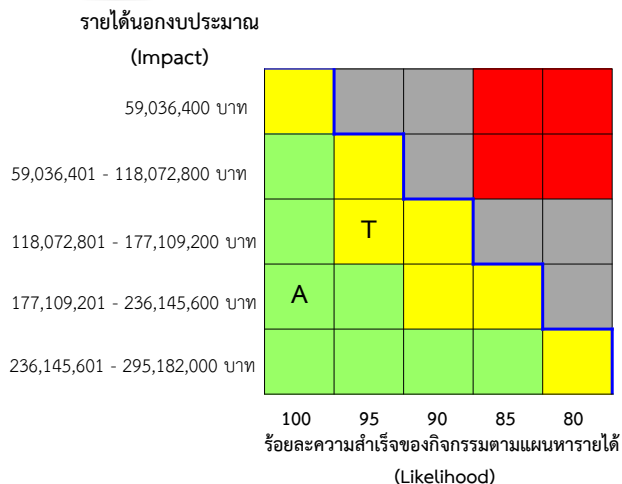
7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ไตรมาส 3



7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ไตรมาส 4



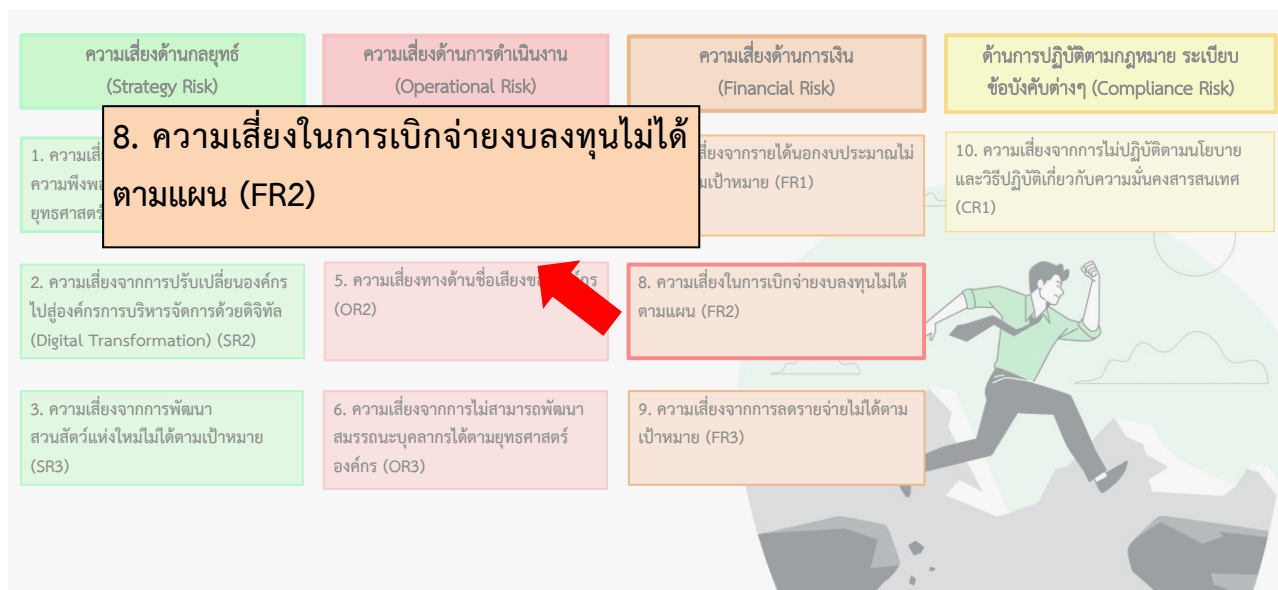
7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน
	ผู้ให้ข้อมูล	นางสาวสุภาภรณ์ จรูญแสง หัวหน้าฝ่ายบัญชี สำนักการเงินและทรัพย์สิน
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน
	ผู้ให้ข้อมูล	นางสาวสุกัญญา หงส์พันธ์ หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ สำนักการเงินและทรัพย์สิน

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเป็นมา

ในปีงบประมาณ 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่สามารถบริหารงบประมาณที่ได้รับจัดสรรได้ไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้น องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้เห็นความสำคัญของการเบิกจ่ายงบลงทุนจึงได้ระบุความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน เป็นหนึ่งในปัจจัยความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2565

การเบิกจ่ายงบลงทุนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นการวัดผลการดำเนินงานการเบิกจ่ายตามงบลงทุน และการบริหารงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ตามโครงการและกิจกรรม แล้วเสร็จในปีงบประมาณนั้นๆ

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเป็นมา

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕													
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี ๒๕๖๕					การปรับ ค่าเกณฑ์วัด
			๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๑	๒	๓	๔	๕	
๑. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์		๑๖											
๑.๑ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		๕											
๑.๑.๑ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่าย ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	๒.๕	๖๙.๑๘	๙๙.๓๐	๕๕.๐๗	๓๗.๕๕	๙๗.๑๗	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	-/+ ๕
๑.๑.๒ ร้อยละความสมบูรณ์ในการเบิกจ่าย ตามแผน	ร้อยละ	๒.๕	๕๓.๖๙	๙๓.๓๓	๑๓.๐๓	๓๗.๘๓	๒๐.๐๗	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	-/+ ๕
๑.๒ ความสำเร็จในการพัฒนาเพื่อยกระดับ อสส. ให้ติดอันดับสวนสัตว์ชั้นนำ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ระดับ	๖	-	-	-	-	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๑.๓ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco - efficiency	ระดับ	๕	-	-	-	-	-	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑
๒. ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ		๔๔											
● ตัวชี้วัดทางการเงิน		๗											
๒.๑ รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวม	เท่า	๗	-	-	-	-	-	๐.๓๕	๐.๓๖	๐.๓๗	๐.๓๘	๐.๓๙	-/+๐.๐๑
● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		๓๗											
๒.๒ ความสำเร็จของการดำเนินงาน ทางด้านธุรกิจ		๑๐											
๒.๒.๑ ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร ด้านธุรกิจ	ระดับ	๕	๑.๐๐	๔.๕๐	๕.๐๐	๕.๐๐	N/A	๑	๒	๓	๔	๕	-/+ ๑

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเป็นมา

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ	
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
๑. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์	
๑.๑ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	
๑.๑.๑ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	- ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ เป็นการดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณของวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของการลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี - โดยที่ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี ๒๕๖๕ คำนวณจากร้อยละของยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี ๒๕๖๕ เทียบกับวงเงินตามงบประมาณ โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้ $= \frac{\text{ยอดเงินสะสมของการเบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี ๒๕๖๕} \times ๑๐๐}{\text{ยอดเงินตามงบประมาณปีบัญชี ๒๕๖๕ ที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย}}$ - ทั้งนี้ ให้ใช้ตัวเลขการเบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงที่รวบรวมโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) ส่วนยอดสรุปตัวเลขงบประมาณที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ให้ใช้ยอดสรุป ณ สิ้นปีบัญชี ที่รวบรวมโดย สคร. เช่นเดียวกันเป็นฐานและมีการปรับตัวเลขตามรายละเอียดต่างๆ ที่วิสาหกิจแสดงตัวเลขในรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบประมาณและความก้าวหน้าของโครงการลงทุน โดยให้เป็นไปตามการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (SubPAC)
๑.๑.๒ ร้อยละความสมบูรณ์ในการเบิกจ่ายตามแผน	- คำนวณจากค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาส โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้ $\left(\frac{Xa}{Ya} \times 100 + \frac{Xb}{Yb} \times 100 + \frac{Xc}{Yc} \times 100 + \frac{Xd}{Yd} \times 100 \right) \div 4$ - กำหนดให้ X๑, X๒, X๓, X๔ = ผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่วิสาหกิจเบิกจ่ายแต่ละไตรมาส Y๑, Y๒, Y๓, Y๔ = วงเงินงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายเงินในปีงบประมาณแต่ละไตรมาส

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเป็นมา

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2565

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ															
๑.๑.๒ ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ต่อ)	- ทั้งนี้ ให้ใช้ตัวเลขการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงรายไตรมาสของ สคร. - ส่วนยอดสรุปตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ ให้ใช้ยอดสรุปรายไตรมาสจากรัฐวิสาหกิจที่จัดส่งให้ สคร. และบริษัทที่ปรึกษาเป็นประจำวันที่ ๑๕ ของเดือนแรกของทุกไตรมาส - ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดส่งตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ในแต่ละไตรมาสได้ทันเวลาที่กำหนด หรือจัดส่งโดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ข้อมูลงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่าย จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้อมูลล่าสุดในการพิจารณาการปรับตัวเลขตามรายละเอียดต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจ แสดงตัวเลขในรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบลงทุนและความก้าวหน้าของโครงการลงทุน โดยให้เป็นไปตามการพิจารณา ของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงงบลงทุนจากการอนุมัติผ่านสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระหว่างบัญชี ให้ปรับยอดอนุมัติที่เบิกจ่ายได้เฉพาะของไตรมาสที่ปรับเปลี่ยนและไตรมาสที่เหลือของปีบัญชีเท่านั้น เงื่อนไขเพิ่มเติม : ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจปรับลดกรอบการลงทุนเกินกว่าร้อยละ ๕ ของกรอบการลงทุนสูงสุดที่ได้รับอนุมัติในปีนั้น จะถูกปรับลดคะแนน ๐.๑๒๕ คะแนน ของคะแนนประเมินภาพรวม การรับค่าเกณฑ์วัด : - ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับร้อยละเฉลี่ย $-/+ ๕$ ต่อเกณฑ์วัด ๑ ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดแต่ละระดับเป็นดังนี้ <table><tr><td>ร้อยละเฉลี่ย</td><td>๘๐</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑</td></tr><tr><td>ร้อยละเฉลี่ย</td><td>๘๕</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒</td></tr><tr><td>ร้อยละเฉลี่ย</td><td>๙๐</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓</td></tr><tr><td>ร้อยละเฉลี่ย</td><td>๙๕</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔</td></tr><tr><td>ร้อยละเฉลี่ย</td><td>๑๐๐</td><td>เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕</td></tr></table>	ร้อยละเฉลี่ย	๘๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑	ร้อยละเฉลี่ย	๘๕	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒	ร้อยละเฉลี่ย	๙๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓	ร้อยละเฉลี่ย	๙๕	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔	ร้อยละเฉลี่ย	๑๐๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕
ร้อยละเฉลี่ย	๘๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑														
ร้อยละเฉลี่ย	๘๕	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒														
ร้อยละเฉลี่ย	๙๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓														
ร้อยละเฉลี่ย	๙๕	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๔														
ร้อยละเฉลี่ย	๑๐๐	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๕														

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย (งบลงทุน)	ผลกระทบ (Impact)
จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 80	ระดับ 5 สูงมาก
จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 85	ระดับ 4 สูง
จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 90	ระดับ 3 ปานกลาง
จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 95	ระดับ 2 น้อย
จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100	ระดับ 1 น้อยมาก

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- ระดับ 5 จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 80
- ระดับ 4 จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 85
- ระดับ 3 จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 90
- ระดับ 2 จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 95
- ระดับ 1 จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100

จำนวนร้อยละของเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย (งบลงทุน) (Impact)

ร้อยละ 80	5				
ร้อยละ 85	4				
ร้อยละ 90	3				
ร้อยละ 95	2				
ร้อยละ 100	1				
	ระดับ				

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

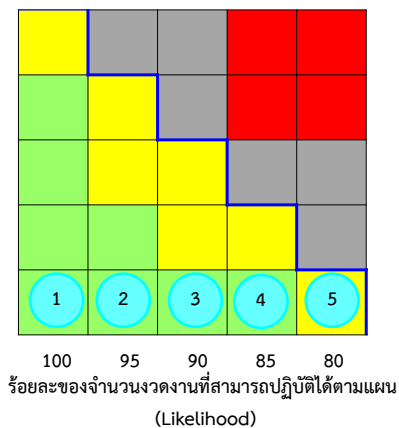
โอกาสที่จะทำให้ ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน คือ จำนวนวงงานที่ไม่สามารถจะเบิกได้ตามแผนที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ของ Likelihood จะกำหนดโดยร้อยละวงงานที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถเบิกได้ตามแผนที่กำหนดให้ ของปีงบประมาณ 2565

ร้อยละของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
จำนวนวงงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 80	ระดับ 5 สูงมาก
จำนวนวงงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 85	ระดับ 4 สูง
จำนวนวงงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 90	ระดับ 3 ปานกลาง
จำนวนวงงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 95	ระดับ 2 น้อย
จำนวนวงงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100	ระดับ 1 น้อยมาก

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- ระดับ 5 จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 80
- ระดับ 4 จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 85
- ระดับ 3 จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 90
- ระดับ 2 จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 95
- ระดับ 1 จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100

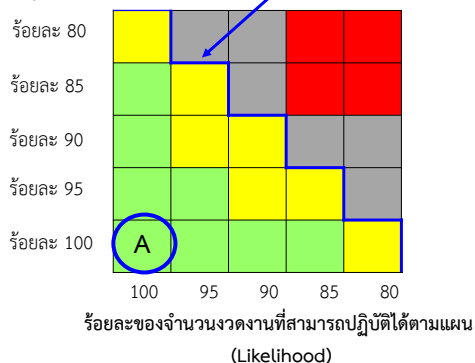


8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย (งบลงทุน) (Impact)



แกนตั้ง (I) = 1

การเบิกจ่ายงบประมาณที่องค์การสวนสัตว์ยอมรับได้ คือ การบริหารเงินลงทุนที่ร้อยละ 100 ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น Risk Appetite การบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณต้องมีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งหมดให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2565

แกนนอน (L) = 1

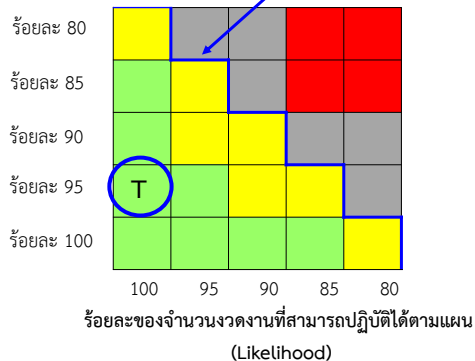
ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนขององค์การสวนสัตว์นั้น Risk Appetite ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สามารถยอมรับได้คือ ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนร้อยละ 100

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย
(งบลงทุน) (Impact)



เกณฑ์ (I) = 2

การเบิกจ่ายงบประมาณที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้คือ ร้อยละ 95 ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณขององค์การสวนสัตว์เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น Risk Tolerance การบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณต้องมีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งหมดให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2565

เกณฑ์ (L) = 1

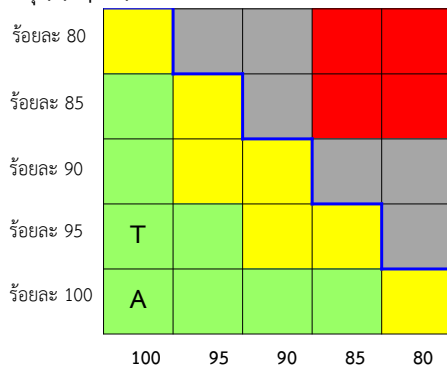
ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นั้น Risk Tolerance ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้คือ ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน ร้อยละ 100

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

รายปี

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย

(งบลงทุน) (Impact)



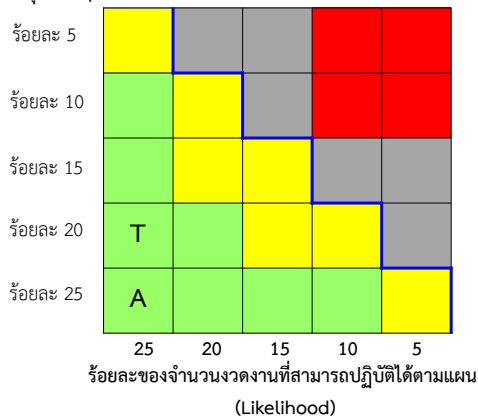
ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
(Likelihood)

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ไตรมาส 1

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย

(งบลงทุน) (Impact)

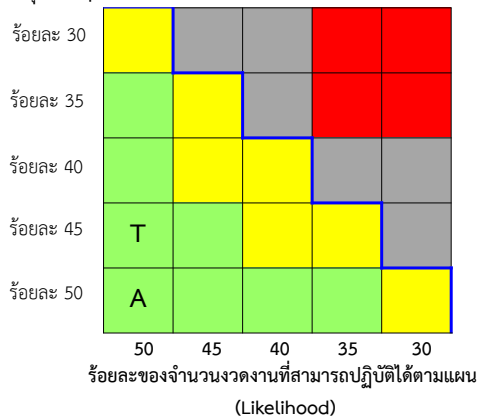


8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ไตรมาส 2

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย

(งบลงทุน) (Impact)

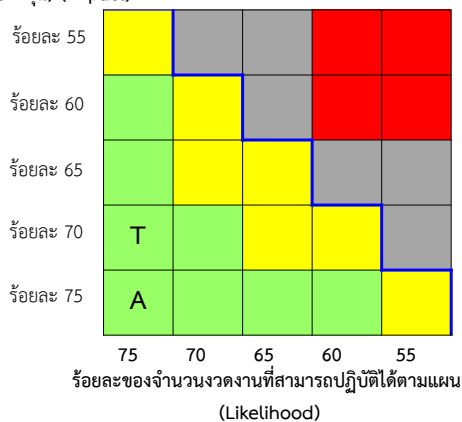


8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ไตรมาส 3

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย

(งบลงทุน) (Impact)

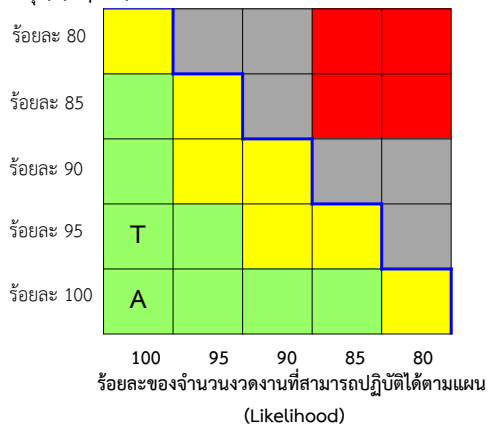


8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ไตรมาส 4

จำนวนร้อยละเงินที่ใช้ได้ตามเป้าหมาย

(งบลงทุน) (Impact)

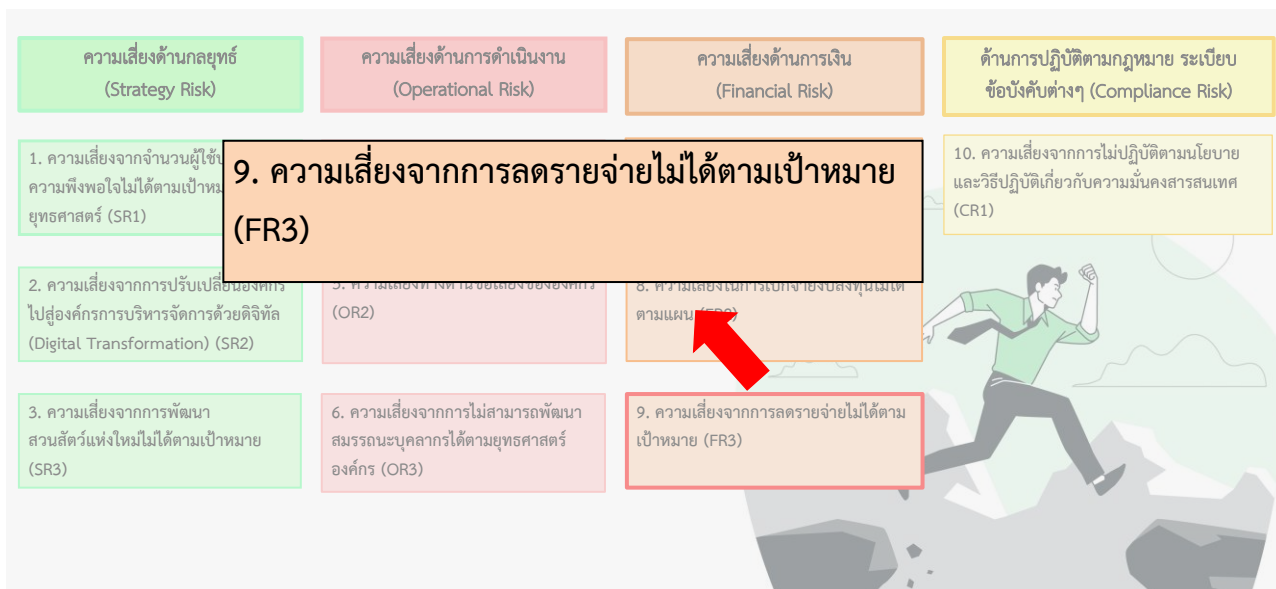


8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน หัวหน้าฝ่ายพัสดุ หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ
	ผู้ให้ข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายพัสดุ หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน หัวหน้าฝ่ายพัสดุ หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ
	ผู้ให้ข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายพัสดุ หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ความเป็นมา

เนื่องจากองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (สถานการณ์โรคระบาด COVID-19) จึงทำให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการปิดให้บริการในช่วงระยะหลายเดือนและหลายครั้ง แต่ค่าใช้จ่ายก็ยังคงมีเช่นเดิม ดังนั้นจึงมีมาตรการในการประหยัดรายได้ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเพื่อให้ ซึ่งการลดรายจ่ายนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3) จึงนับเป็นความเสี่ยงหนึ่งของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในความเสี่ยงด้านการเงิน

9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

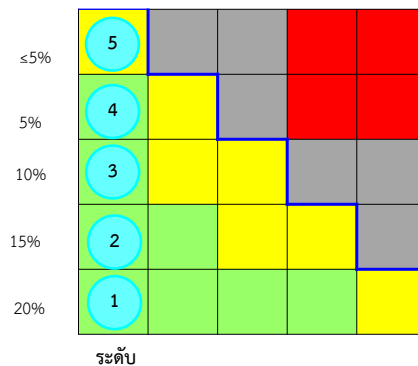
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้	ผลกระทบ (Impact)
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ <5%	ระดับ 5 สูงมาก
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 5%	ระดับ 4 สูง
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 10%	ระดับ 3 ปานกลาง
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 15%	ระดับ 2 น้อย
ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 20%	ระดับ 1 น้อยมาก

9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

- ระดับ 5 ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ $\leq 5\%$
- ระดับ 4 ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 5%
- ระดับ 3 ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 10%
- ระดับ 2 ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 15%
- ระดับ 1 ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 20%

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้
(Impact)



9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

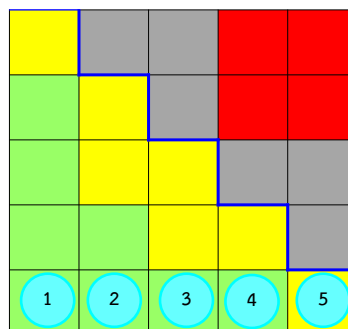
เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

การดำเนินงานตามแผน	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
มีแผนและกิจกรรม มาตรการในการลดรายจ่าย ที่ได้รับความเห็นชอบ	ระดับ 5 สูงมาก
แผนได้รับความเห็นชอบจาก CEO	ระดับ 4 สูง
แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 50	ระดับ 3 ปานกลาง
แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 80	ระดับ 2 น้อย
แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100	ระดับ 1 น้อยมาก

9. ความเสี่ยงจากการลดย้ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- ระดับ 5 มีแผนและกิจกรรม มาตรการในการลดรายจ่าย ที่ได้รับความเห็นชอบ
- ระดับ 4 แผนได้รับความเห็นชอบจาก CEO
- ระดับ 3 แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 50
- ระดับ 2 แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 80
- ระดับ 1 แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100



แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100

แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 80

แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 50

แผนได้รับความเห็นชอบจาก CEO

มีแผนและกิจกรรม มาตรการในการลดรายจ่าย ที่ได้รับความเห็นชอบ

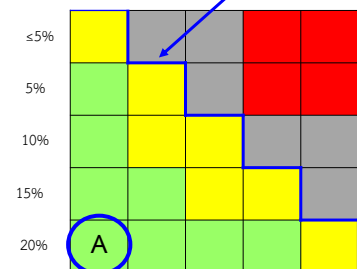
การดำเนินงานตามแผน (Likelihood)

9. ความเสี่ยงจากการลดย้ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ (Impact)



Risk Boundary

การดำเนินงานตามแผน (Likelihood)

เกณฑ์ (I) = 2

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ Risk Appetite องค์กรสวนสัตว์ยอมรับได้ คือ ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 20% ซึ่งจะให้ลดรายจ่ายขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็น ไปตามเป้าหมาย

เกณฑ์ (L) = 2

การดำเนินงานตามแผนลดรายจ่าย ขององค์กรสวนสัตว์นั้น Risk Appetite ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้คือ แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100

9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้
(Impact)

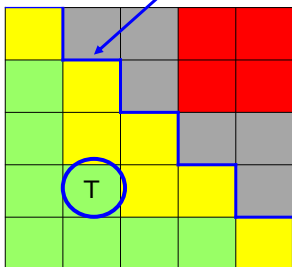
≤5%

5%

10%

15%

20%



การดำเนินงานตามแผน
(Likelihood)

แกนตั้ง (I) = 3

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ ที่ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย Risk Tolerance ยอมรับการเบี่ยงเบน คือ ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 15% ซึ่งจะให้ลดค่าใช้จ่ายได้ขององค์การสวนสัตว์เป็นไปตามเป้าหมาย

แกนนอน (L) = 2

การดำเนินงานตามแผนลดรายจ่าย ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นั้น Risk Tolerance ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับการเบี่ยงเบน คือ แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 80

9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

รายปี

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)

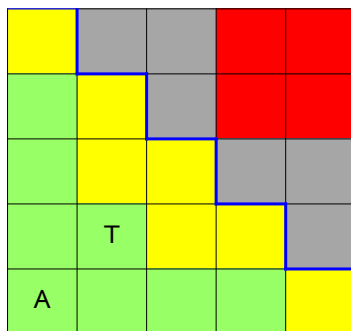
≤5%

5%

10%

15%

20%



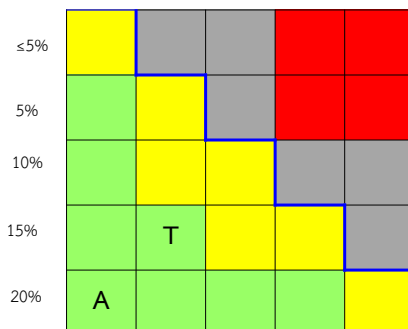
การดำเนินงานตามแผน
(Likelihood)

9. ความเสี่ยงจากการลดย่อยจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ไตรมาส 1

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)



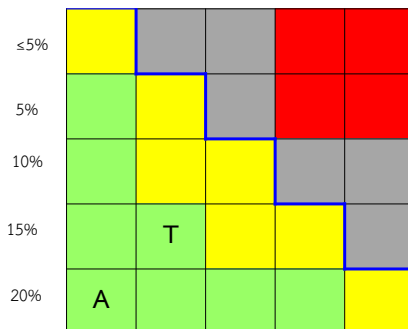
การดำเนินงานตามแผน
(Likelihood)

9. ความเสี่ยงจากการลดย่อยจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ไตรมาส 2

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)



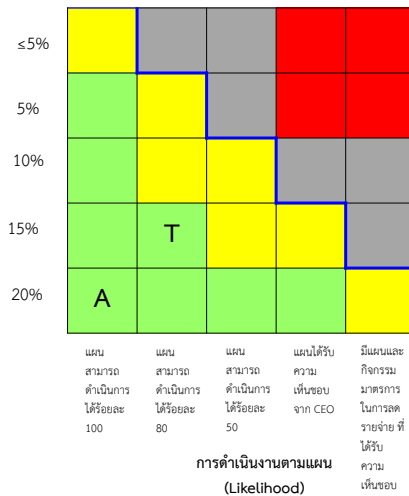
การดำเนินงานตามแผน
(Likelihood)

9. ความเสี่ยงจากการลดย่อยจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ไตรมาส 3

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)

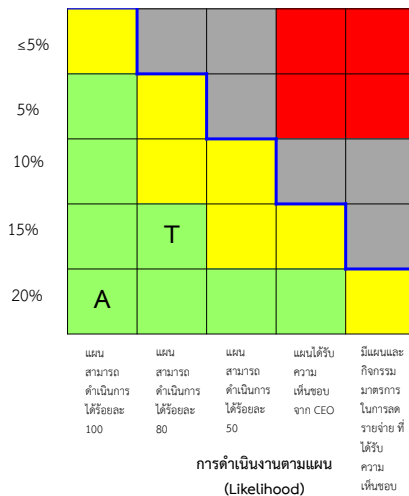


9. ความเสี่ยงจากการลดย่อยจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ไตรมาส 4

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)



9. ความเสี่ยงจากการลดย่อยจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

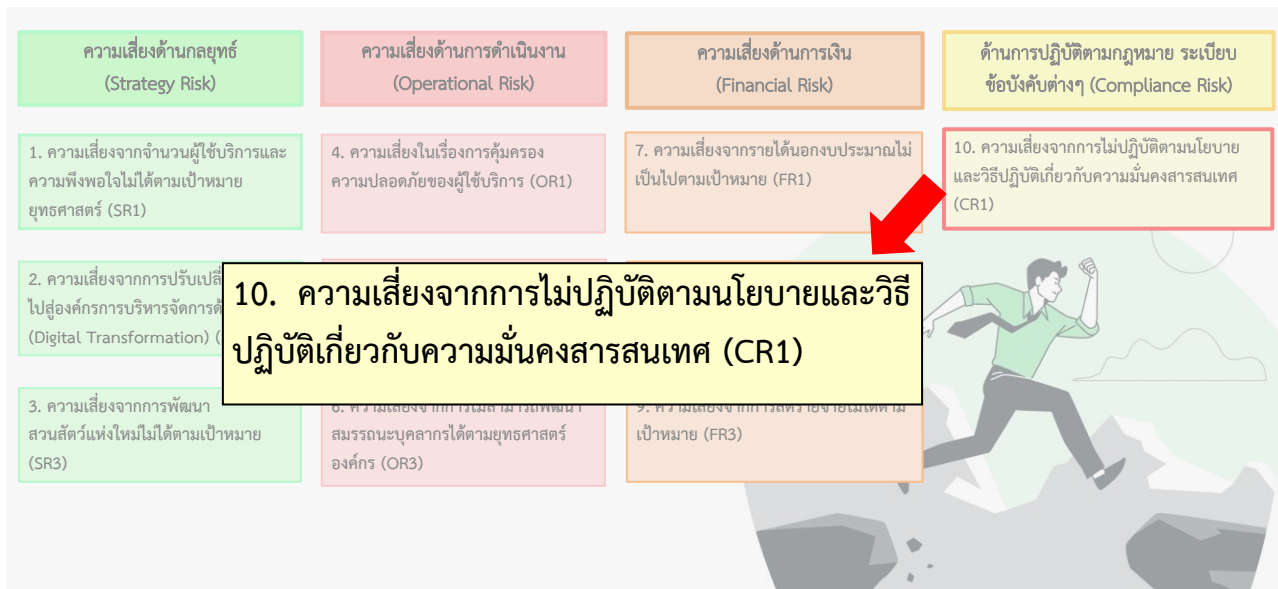
Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
	ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานการเงินและทรัพย์สิน
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
	ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานการเงินและทรัพย์สิน



ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
(Compliance Risk :CR)

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ความเป็นมา

- มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 ประกาศ ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2563 ดังนั้นองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงต้องมีการปรับปรุงและกำหนดระเบียบข้อบังคับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาและการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- มติคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะมีการประกาศให้ใช้โครงสร้างองค์กร ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ปรับปรุงใหม่ในปี 2565
- มีกฎหมายของกระทรวงดิจิทัล PDPA ที่เป็นพระราชบัญญัติ 2 ฉบับ คือ
 - พระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ประกาศ ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2562
 - หมวดที่ 3 โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ มาตราที่ 49
 - พระราชบัญญัติ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ประกาศ ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2562
- Work From Home (WFH) ตามมาตรการของรัฐบาลและข้อกฎหมายตามพระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประกาศ ณ วันที่ 19 เมษายน 2563 จึงจะต้องมีการทำให้พนักงานสร้างความเข้าใจเพื่อที่จะปฏิบัติได้ถูกต้อง เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์5.จรรยาบรรณ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- จรรยาบรรณ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เหตุผล

ด้วยระเบียบ และประกาศใหม่ๆ จะส่งผลต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ อสส. เนื่องจากพนักงานยังไม่ได้รับการเผยแพร่และการสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานมากเพียงพอ อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นได้ ซึ่งอาจจะเกิดความเสียหาย เสียเวลารวมถึง กระทั่งการสอบสวนข้อเท็จจริงต่างๆ จึงควรกำหนดความเสี่ยงนี้ขึ้นมาเพื่อทำการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ หมายถึง ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ผลกระทบ (Impact)
พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง	ระดับ 5 สูงมาก
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง	ระดับ 4 สูง
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	ระดับ 3 ปานกลาง
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	ระดับ 2 น้อย
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	ระดับ 1 น้อยมาก

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (Impact)

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่
ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
กับองค์กร (Impact)

- ระดับ 5 พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง
- ระดับ 4 พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- ระดับ 3 การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย
- ระดับ 2 มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง
- ระดับ 1 มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการ
สอบข้อเท็จจริง

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง	5				
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง	4				
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	3				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	2				
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบ ข้อเท็จจริง	1				
ระดับ					

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	โอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
อสส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ ระเบียบข้อบังคับให้แก่พนักงาน	ระดับ 5 สูงมาก
อสส. มีการรวบรวมและมีช่องทางในการค้นหา ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้แก่พนักงาน	ระดับ 4 สูง
อสส. มีการประชาสัมพันธ์ถึงระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ระดับ 3 ปานกลาง
อสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน	ระดับ 2 น้อย
อสส. มีการแจ้งข้อขัดข้องในการใช้ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ และ อสส. มี ปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์	ระดับ 1 น้อยมาก

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

เกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

- **ระดับ 5** อสส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ ระเบียบข้อบังคับให้แก่พนักงาน
- **ระดับ 4** อสส. มีการรวบรวมและมีช่องทางในการค้นหา ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้แก่พนักงาน
- **ระดับ 3** อสส. มีการประชาสัมพันธ์ถึงระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง
- **ระดับ 2** อสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน
- **ระดับ 1** อสส. มีการแจ้งข้อขัดข้องในการใช้ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ และ อสส. มี ปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์

1	2	3	4	5

อสส. มีการแจ้ง ข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ และ อสส. มี ปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ สมบูรณ์

อสส. มีการ อบรมให้ ประชาสัมพันธ์ ไปถึง พนักงาน ระเบียบ ใหม่ๆให้ พนักงาน รับทราบทุก ช่องทาง

อสส. มีการ รวบรวมและ มีช่องทางใน การค้นหา ระเบียบ ข้อบังคับ ใหม่ๆให้แก่ พนักงาน

อสส. ไม่มีการรวบรวม และเผยแพร่ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้แก่ พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ
ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

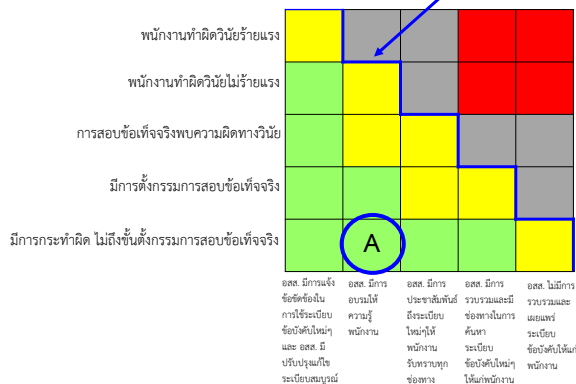
10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

Risk Appetite

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้และมีความประสงค์จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับนั้นในปี 2565

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

Risk Boundary



แกนตั้ง (I) = 1

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร Risk Appetite ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมรับได้ คือ มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง

แกนนอน (L) = 2

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร Risk Appetite ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้อยู่ที่ ระดับ 2 สสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน

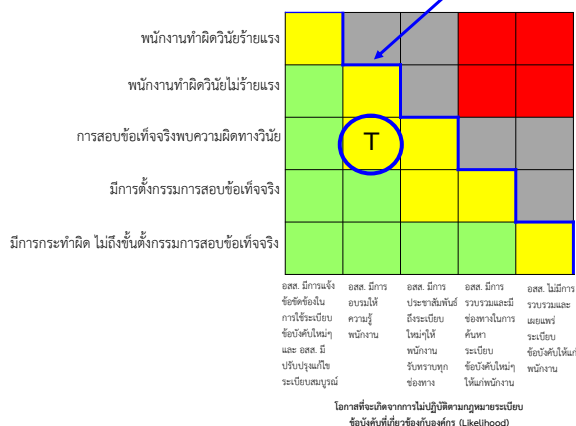
10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

Risk Tolerance

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยอมให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุด ในปี 2565

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

Risk Boundary



แกนตั้ง (I) = 3

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร Risk Tolerance ควรจะบริหารให้อยู่ในระดับ 3 การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย

แกนนอน (L) = 2

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร Risk Tolerance ที่องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับให้มีการเบี่ยงเบนมากที่สุดได้ คือ สสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

รายปี

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง					
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง					
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	T				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง					
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	A				
	ออส. มีการแจ้งข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ และ ออส. มีปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์	ออส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงานระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการประชาสัมพันธ์ระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการรวบรวมและ มีช่องทางในการค้นหาระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้พนักงาน	ออส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับให้พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ไตรมาส 1

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง					
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง					
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	T				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง					
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	A				
	ออส. มีการแจ้งข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ และ ออส. มีปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์	ออส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงานระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการประชาสัมพันธ์ระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการรวบรวมและ มีช่องทางในการค้นหาระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้พนักงาน	ออส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับให้พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ไตรมาส 2

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง					
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง					
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	T				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง					
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	A				
	ออส. มีการแจ้งข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ และ ออส. มีปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์	ออส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงานระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการประชาสัมพันธ์ระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการรวบรวมและ มีช่องทางในการค้นหาระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้พนักงาน	ออส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับให้พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ไตรมาส 3

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง					
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง					
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	T				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง					
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	A				
	ออส. มีการแจ้งข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ และ ออส. มีปรับปรุงแก้ไขระเบียบสมบูรณ์	ออส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงานระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการประชาสัมพันธ์ระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	ออส. มีการรวบรวมและ มีช่องทางในการค้นหาระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้พนักงาน	ออส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับให้พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ไตรมาส 4

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง					
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง					
การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย	T				
มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง					
มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง	A				
	ออส. มีการแจ้ง ข้อขัดข้องใน การใช้ระเบียบ ข้อบังคับใน และ ออส. มี ปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ สมบูรณ์	ออส. มีการ อบรมให้ ความรู้อย่าง พนักงาน ระเบียบ ใหม่ให้ พนักงาน รับทราบทุก ช่องทาง	ออส. มีการ ประชาสัมพันธ์ นถึง ระเบียบ ใหม่ให้ พนักงาน รับทราบทุก ช่องทาง	ออส. มีการ รวบรวมและ มีช่องทางใน การค้นหา ระเบียบ ข้อบังคับ ใหม่ให้ พนักงาน	ออส. ไม่มี การรวบรวม และเผยแพร่ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ พนักงาน

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย/ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย/ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
Likelihood	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย/ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า 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 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

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

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิด ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(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

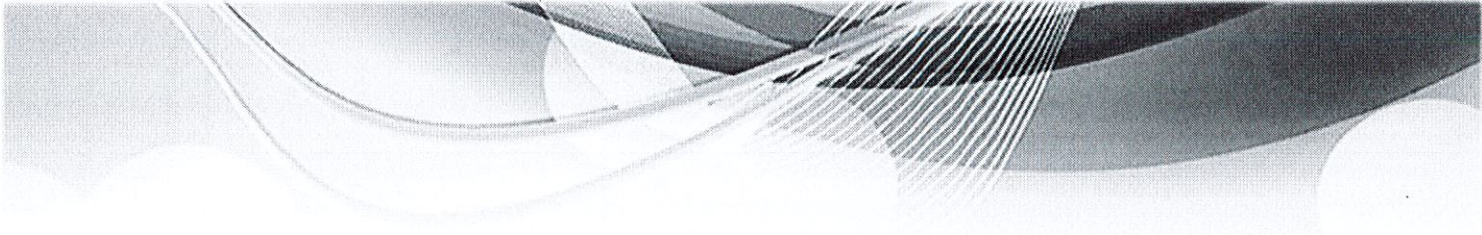
๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e – mail address: 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) ทุณหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(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



ข้อ ๔ ให้นำหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และ ระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



ภาคผนวก ค

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๑๑๐๘



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕

ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตาม
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่
๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม
ภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตาม
บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐ
ถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กล้วยานมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

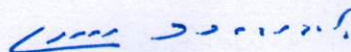
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard
for Government Agency

กระทรวงการคลัง

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่า ของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้ การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า
แนวคิด	๑
คำนิยาม	๑
ขอบเขตการใช้	๒
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๒
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	๒
• สภาพแวดล้อมการควบคุม	๓
• การประเมินความเสี่ยง	๓
• กิจกรรมการควบคุม	๓
• สารสนเทศและการสื่อสาร	๔
• กิจกรรมการติดตามผล	๔

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

- (๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๔, ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๕, ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๑
โทรสาร ๐-๒๑๒๓-๓๑๒๓
E – mail address : iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม

ของหน่วยงานของรัฐ

- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- (๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

- (๒.๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน
- (๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)
- (๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ
- (๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- (๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)
- (๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- (๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม
- (๒.๒) การประเมินความเสี่ยง
- (๒.๓) กิจกรรมการควบคุม
- (๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร
- (๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม และส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม ภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

แบบรายงานแนบท้าย

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การใช้รูปแบบรายงาน

๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัด หรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่)
ตาม(๓)..... เมื่อวันที่...(๔).....เดือน.....พ.ศ.
และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่...(๕).....เดือน.....พ.ศ.
..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ
(๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่...(๙)..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- (๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(๑).....

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๘).....

ตำแหน่ง(๙).....

วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- (๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่...(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)**

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)**

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
ของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน.....พ.ศ.
ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน
ของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และ
เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....
ตำแหน่ง.....(๕).....
วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

**กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้**

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)) (แบบ ปค. ๒)**

- (๑) ระบุกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือจังหวัด แล้วแต่กรณี ที่ประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๕) ระบุตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึงกรมบัญชีกลาง*

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้าน
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)**

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๔) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึง
กรมบัญชีกลาง*

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. กิจกรรมการติดตามผล	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....
.....
.....

ลายมือชื่อ(๖).....
ตำแหน่ง(๗).....
วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/
จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการ
สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีรับรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ง

หลักเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
และ หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของ
ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสียหาย (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบทางการเงิน (Financial)	ไม่เกิน 20,000 บาท	มากกว่า 20,000 บาท – 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	มากกว่า 2.5 แสน บาท -10 ล้าน บาท	มากกว่า 10 ล้าน บาท
ผลกระทบทางด้านชื่อเสียงองค์กร (Image and Reputation)	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ น้อย	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ สูง	กระทบชื่อเสียง และ ภาพพจน์ ของ อสส. สูงมาก
ผลกระทบทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วน แต่ไม่เกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยของข้อมูล	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญเล็กน้อย	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญไม่มากนัก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ บางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ ทั้งหมด
ผลกระทบของด้านการดำเนินการธุรกิจและการปฏิบัติงาน Business Process and (Operation)	ไม่มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ เป็นบางเวลา	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ 1 วัน	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ 2 วัน	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ มากกว่า 2 วัน
ผลกระทบด้านบุคลากร (People)	ไม่มีการบาดเจ็บ	- มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลจากการปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจใน การทำงานระยะสั้น	- มีการบาดเจ็บ ที่ต้องได้รับการรักษาจากการปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสีย ขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานอย่าง กว้างขวาง	- มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย รุนแรง จากการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ ผู้จัดการ ฝายขึ้นไป หรือ บุคลากรที่ผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับ ดีขึ้นไป ออกจากองค์กร หลายคน - เกิดการประท้วง	- ทุพพลภาพหรือ เสียชีวิตจากการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ หัวหน้า ฝายขึ้นไป หรือ บุคลากรที่ผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กร เป็น จำนวนมาก - เกิดการนัดหยุดงาน
มูลค่าความเสียหาย	≤ 5%	> 5 - 10%	> 10 - 15%	> 15 - 20%	> 20%
➢ ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยใช้มูลค่าการลงทุนหรือต้นทุนการดำเนินงานเป็นฐานในการคิดหรือค่าใช้จ่าย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสีย (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ของ องค์กร	≥ 1 วัน	2 – 7 วัน	8 -25 วัน	16 – 30 วัน	> 30 วัน
➤ พิจารณาจากจำนวนวันที่หนังสือพิมพ์ลงข่าวหรือมีการเผยแพร่ในสื่อ					
ผลกระทบต่อ พัฒนาขีด ความสามารถและ การแข่งขันของ องค์กร	มีผลกระทบต่อ องค์กรน้อยมาก/ มีการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	มีผลกระทบต่อ เล็กน้อย/สามารถ พัฒนาขีด ความสามารถใน การแข่งขันได้	มีผลกระทบปาน กลาง/องค์กร ยังคงดำเนินธุรกิจ อยู่ได้หากมีการ แข่งขันทางธุรกิจ ไม่สูงมาก	มีผลกระทบ รุนแรง/ องค์กร ขับเคลื่อนได้ช้า และสามารถ ในการแข่งขัน ลดลง	มีผลกระทบ รุนแรงสูง มาก/ สูญเสียลูกค้าและ ความสามารถใน การแข่งขันทำให้ ไม่สามารถดำรง ธุรกิจต่อไปได้
➤ พิจารณาจากการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถใน การแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร					
การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ฯ ส่งผล กระทบอย่าง ไม่มี นัยสำคัญ	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบฯ ส่งผล กระทบเล็กน้อย สามารถ แก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบฯ ส่งผล กระทบอย่างมี นัยสำคัญ แต่ สามารถแก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบฯ ส่งผล กระทบอย่าง มี นัยสำคัญและไม่ สามารถ แก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบฯ ส่งผล กระทบรุนแรง ใน ภาพลักษณ์ และ ภาวะการเงินของ องค์กร
➤ พิจารณาจากระดับความรุนแรงของลักษณะการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในแต่ละกรณี					

เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood : L)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
มีระเบียบและคู่มือ ปฏิบัติ	มีทั้งระเบียบและ คู่มือและถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่าง หนึ่ง และมีการ ปฏิบัติ ตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ ถือ ปฏิบัติอย่างใด อย่าง หนึ่ง	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้งคู่ (ระเบียบ และ คู่มือ) และไม่มี การ ปฏิบัติ
เกณฑ์มาตรฐานระดับ โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงของ อสส.	มีโอกาสเกิดใน กรณียกเว้น	อาจมีโอกาสเกิด แต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิด บางครั้ง	มีโอกาสเกิด ค่อนข้างสูงหรือ บ่อย ๆ	มีโอกาสใน การเกิด เกือบทุก ครั้ง
➤ พิจารณาจากการมีหรือไม่มีการกำหนดระเบียบและการจัดทำคู่มือ ประกอบกับการปฏิบัติตามระเบียบและคู่มือที่เกี่ยวข้องกับ ความเสี่ยง ในเรื่องนั้น					
มีการควบคุมติดตาม หรือการ ตรวจสอบ จากผู้บังคับบัญชาหรือ มีการรายงานผล	ทุก 1 – 3 สัปดาห์	ทุกเดือน	ทุก 2 เดือน	ทุก 3 เดือน	> 3 เดือน

เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood : L)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความถี่ที่จะเกิด เหตุการณ์ ผิดพลาด	≤ 1 ครั้ง (ต่อ เดือน)	2 -3 ครั้ง (ต่อ เดือน)	4 ครั้ง (ต่อเดือน)	5 ครั้ง (ต่อเดือน)	> 5 ครั้ง (ต่อ เดือน)
➤ พิจารณาจากความถี่หรือความบ่อยครั้งในการเกิดเหตุการณ์ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ					
โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ ▪ โอกาสหรือ แนวโน้มที่ เกิดความ เสี่ยงเรื่องนั้น	≤ 10%	11 - 15%	16 - 20%	21 – 35%	>35%
▪ จำนวนครั้งที่ผ่าน การเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อสส.	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง
▪ จำนวนวันที่ ดำเนินการล่าช้ากว่า กำหนด	ภายในกำหนด	เกินกว่ากำหนด 25 วัน	เกินกว่ากำหนด 30 วัน	เกินกว่ากำหนด 45 วัน	เกินกว่ากำหนด 60 วัน
▪ เปอร์เซ็นต์ที่คาด ว่าจะดำเนินการได้ ตามเป้าหมาย	91 – 100%	81 – 90%	71 – 80%	61 – 70%	51 – 60%
➤ พิจารณาจากโอกาสหรือแนวโน้มที่เกิดความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ หรือจำนวนครั้งที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ อสส. จำนวนวันที่ดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนดหรือเปอร์เซ็นต์ที่คาดว่าจะดำเนินการได้ตามเป้าหมาย					
มีการสอนงานหรือ ฝึกอบรม	≥ 5 ชั่วโมง/คน	4 ชั่วโมง/คน	3 ชั่วโมง/คน	2 ชั่วโมง/คน	≤ 1 ชั่วโมง/คน
➤ พิจารณาจากจำนวนชั่วโมงที่ให้การฝึกอบรมหรือสอนงานกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ					

หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

หลักการประเมิน การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและการติดตาม
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม	ยังไม่มีการรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมภายใน และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชา
3	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลา

เกณฑ์การประเมิน

- ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระดับค่า 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระดับค่า 2 หรือ 3 อาจถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ภาคผนวก จ

แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
และแบบฟอร์มรายงานผลการควบคุมภายใน

แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ตารางระบุความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์.....

[illegible]

วันที่

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

ปีงบประมาณ

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

RM-Y-๐๑

ลำดับ ที่	แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง (S,O F,C)	มาตรการควบคุมที่ดำเนินการแล้ว			ระดับ		ผลลัพธ์ (๙)*(๑๐)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง (A, B, C, D)	แผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม			
					กิจกรรมควบคุม	เพียงพอ	ไม่ เพียงพอ	ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุม	งบประมาณ	ระยะเวลา	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
								โอกาสเกิด	ผลกระทบ						
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	(๑๕)	(๑๖)

หมายเหตุ : วิธีการจัดการความเสี่ยง

ลงชื่อผู้จัดทำ ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

- A = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
- B = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
- C = การกระจาย / การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)
- D = การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ปีงบประมาณ

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

ไตรมาสที่

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

RM-Q-๐๒

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง (S,O,F,C)	ระดับความเสี่ยง(เดิม)			แผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม		ระดับ ความ ก้าวหน้า	ระดับความเสี่ยง(ใหม่)			รายละเอียด ผลลัพธ์ของงาน	ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการ ตามแผน บริหารความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์ (๕)*(๖)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง (A,B,C,D)	กิจกรรมควบคุม		โอกาส	ผลกระทบ	ผลลัพธ์ (๑๑)*(๑๒)		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	(๑๕)

ลงชื่อผู้จัดทำ

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

หมายเหตุ : ๑. วิธีการจัดการความเสี่ยง (๘)

A = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

B = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

C = การกระจาย / การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

D = การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

๒. ระดับความก้าวหน้า (๑๐)

O ยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติ

* อยู่ระหว่างการดำเนินการ

✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ

แบบฟอร์มรายงานผลการควบคุมภายใน

.....(๑)

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด.....(๒)

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. กิจกรรมการติดตามผล	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....
.....
.....

ลายมือชื่อ.....(๖)

ตำแหน่ง.....(๗)

วันที่.....(๘).....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(๑)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....(๒)

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ.....(๖)

ตำแหน่ง.....(๗)

วันที่.....(๘).....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข.เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ภาคผนวก ฉ

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2564			ปี 2565								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)												
1.1	ทบทวน นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC: Governance Risk and Compliance) และกฎบัตรคณะอนุกรรมการฯ ประจำปีงบประมาณ 2565	←→											
1.2	นำเสนอ (ร่าง) ทบทวน นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC: Governance Risk and Compliance) และกฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ ประจำปีงบประมาณ 2565 ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบ		←→										
1.3	เผยแพร่ นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC: Governance Risk and Compliance) ประจำปีงบประมาณ 2565		←→										
1.4	จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566										←→		
1.5	นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการฯ											←→	
1.6	ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565		←→										
1.7	นำเสนอ (ร่าง) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565 ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ				←→								
1.8	จัดอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานและลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ถึงพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ		←→										
1.9	จัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานและลูกจ้าง ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ				←→								

[illegible]

4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)												
4.1	การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	←											→
5	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication and Reporting)												
5.1	สร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก และวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรผ่านสื่อประชาสัมพันธ์	←			→	←			→	←			→
5.2	จัดทำแบบสอบถามความตระหนัก/สำรวจทัศนคติด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน									←		→	
5.3	รายงานผลความตระหนัก/ทัศนคติด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน										←		→
5.4	ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	←			→	←			→	←			→
5.5	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ	←			→	←			→	←			→
5.6	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	←		→		←		→		←		→	
5.7	สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน									←			→
5.8	จัดทำแบบสอบถาม เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผล SE-AM										←		→
5.9	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	←											→
5.10	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน							←					→