



**แผนการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2565**



**สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในนับเป็นเครื่องมือสำคัญ และมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณาเห็นว่า แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งจะเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์การสวนสัตว์ เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานภายในขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คณะทำงานจึงได้ ดำเนินการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	
1. หลักการเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1
3. เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
4. ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
5. ลักษณะองค์กร	2
- วัตถุประสงค์ ,วิสัยทัศน์ ,พันธกิจ ,ค่านิยมองค์กร ,ยุทธศาสตร์ ,โครงสร้างองค์กร	
6. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	5
6.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
- บทบาทและความรับผิดชอบตามโครงการสร้างบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย	
6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน	
6.3 กฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการ ที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
6.4 นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกรอบการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
6.5 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	
6.6 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565 (ภาคผนวก)	
7. ประเด็นความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	44
7.1. เหตุการณ์ความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์ ประจำปี 2565	
7.1.1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)	
7.1.2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: OR)	
7.1.3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)	
7.1.4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk: CR)	
7.2. การประเมินความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	46

8. ความเชื่อมโยงการควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565	52
9. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	55
9.1. แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Risk Profile)	
9.2. ระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
9.3. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	
9.4. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงของที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	
9.5. ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	
10. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)	61
10.1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)	
10.2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: OR)	
10.3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)	
10.4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk: CR)	
11. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	71
12. แผนการจัดการความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565 (Mitigation Plan)	72
ภาคผนวก	82



1. หลักการเหตุผล

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) ได้พัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจใหม่ เพื่อต่อยอดโครงการระบบประเมินผลเดิมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ รวมถึงการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ออส. เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมี ข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) สำหรับประเมินผลการดำเนินงานของ ออส. และการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565

2. วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เป็นกระบวนการสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
4. เพื่อให้ระบบติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามแผนการเฝ้าระวังและสามารถรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่

3. เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงปกติของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรได้

4. ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญ และสามารถกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจ และมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้นได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลาเสมอ

5. ลักษณะองค์กร

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
2. ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
3. ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์
4. จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่มีอยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
5. ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
6. จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
7. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

ทั้งนี้ ออส. ได้กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ออส. พ.ศ. 2565-2569 ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์ (Objective)

“เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน ของ ออส. ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569)”

“เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ออส.”

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นแหล่งเรียนรู้ ท่องเที่ยว และอนุรักษ์สัตว์ป่า ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย สู่สวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน”

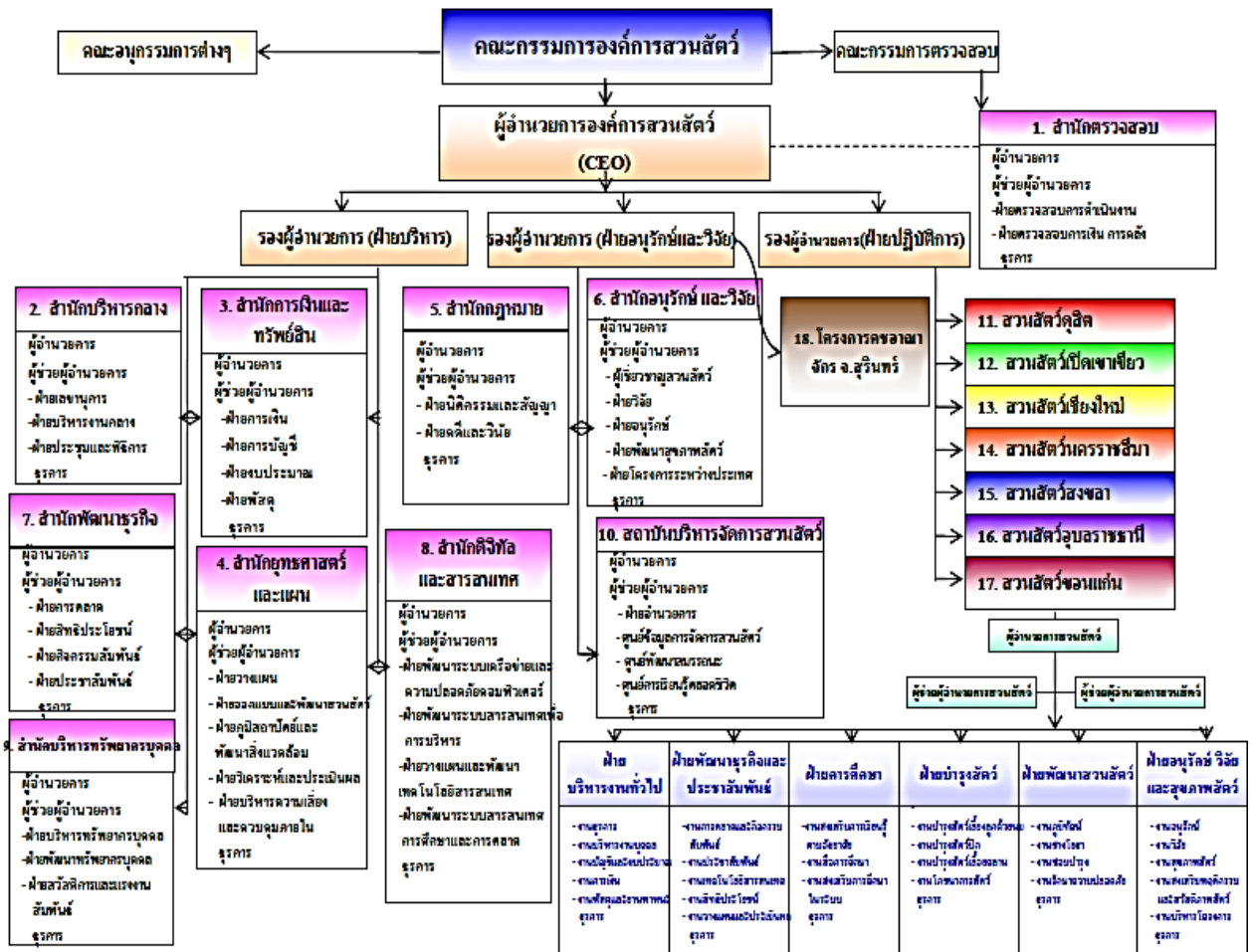
พันธกิจ (Mission)

1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน
3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์
4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์โดยไม่ละเมิดสวัสดิภาพสัตว์
5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันสมัย

ยุทธศาสตร์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ป่าทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์สู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการศึกษาเรียนรู้สัตว์ป่าตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสในการหารายได้และเครือข่ายพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสู่องค์กรยุคใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

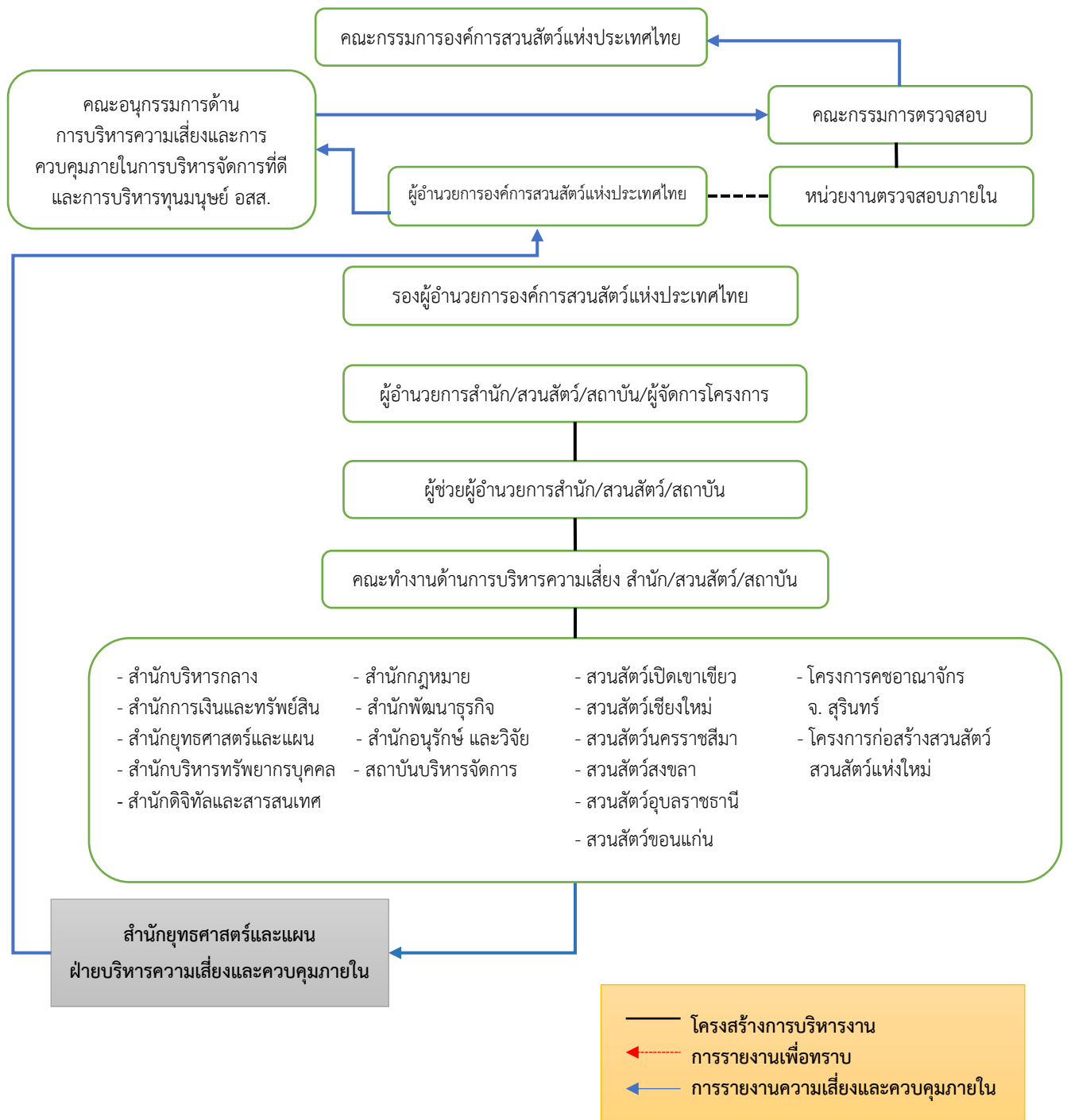
โครงสร้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



รูปภาพที่ 1 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

6. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



รูปภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 1 บทบาทและความรับผิดชอบหลักตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร 2. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม ครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ 3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1. พิจารณากลั่นกรองรายละเอียด และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงระบบควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	2. กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษาการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 3. พิจารณากลับกรองระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยให้สอดคล้องกับระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
รองผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย	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. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก / สถาบัน/ สวนสัตว์/ผู้จัดการ โครงการ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงภายในสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ ไปสู่การปฏิบัติ 3. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทุกไตรมาส 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 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 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. รวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายในของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ พร้อมทั้งให้หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าตรวจสอบ
ตรวจสอบภายใน	มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักดังต่อไปนี้ 1. ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. ตรวจสอบรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โอกาสเกิดการทุจริต และประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร 3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการความเสี่ยงและรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อเสนอแนะ วิธีและมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข

6.2.ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือการติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มี กระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

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



รูปภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน

6.3. กฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จัดให้มีกฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (อสส.) โดยมีวัตถุประสงค์ (ภาคผนวก)

(๑) เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในการติดตามประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๒) เพื่อพิจารณากลับกรองการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารจัดการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้บรรลุเป้าหมายตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยกำหนด

6.4. นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

โดยเห็นสมควรปรับปรุงนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 (1) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563 คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงกำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้ เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)”

ข้อ 2 ประกาศนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ลงวันที่ 30 กันยายน 2563

ข้อ 4 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ หมายถึง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อ 5 คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ 6 ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป

ข้อ 7 พนักงาน หมายถึง พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ 8 หลักการและแนวคิด

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบ (Governance, Risk and Compliance : GRC) โดยได้จัดทำนโยบาย GRC เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับกรรมการระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ โดยมีการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการกำกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ข้อ 9 วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดให้ GRC (Governance, Risk and Compliance) ตามหลักของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ที่เน้นการบูรณาการโดยเริ่มต้นจาก ยุทธศาสตร์ (Strategy) เชื่อมโยงกับบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ อาทิ

- 1) มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 3) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและการปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- 4) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบงานภายในองค์กร สังคม และจริยธรรม
- 5) จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม
- 6) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

ข้อ 10 ขอบเขต

นโยบายการบูรณาการ GRC องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีขอบเขตที่ต่อยอดมาจาก 4 นโยบายหลัก ประกอบด้วย

- 1) นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
- 2) นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3) นโยบายการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance)
- 4) นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร (Digital Governance)

ข้อ 11 เป้าหมาย

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ GRC โดยนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร
- 2) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายหลักร่วมกัน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร พ.ศ.2565-2569 ให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- 3) กำหนดให้ในองค์กรมีการนำระบบ GRC มาบูรณาการและดำเนินการตามนโยบาย GRC
- 4) กำหนดให้มีกระบวนการในการติดตาม ประเมินผล และสอบทานการปฏิบัติตามแนวทางการบูรณาการ GRC อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ข้อ 12 หลักการบูรณาการ GRC

หลักการบูรณาการ GRC หมายถึง “การให้คณะกรรมการ สามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวทางปฏิบัติที่ดีได้อย่างมั่นใจ ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบครบถ้วนและตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ผลตอบแทนและต้นทุนการจัดการที่สมเหตุผล และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับเพื่อบูม่งสู่การดำเนินงานที่ดีได้อย่างยั่งยืน”

ข้อ 13 นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Governance, Risk and Compliance (GRC)

1) นโยบายด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ตามประกาศนี้ มีวัตถุประสงค์ดำเนินการตามหลักการเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานและถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้

(1) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อการทำงาน การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

(2) หลักกลยุทธ์ (Strategy) ต้องคำนึงถึง ทิศทางขององค์กร นโยบายที่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ การเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างความเข้าใจ และแนวทางการเตรียมความพร้อม เพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง ตามแผนวิสาหกิจขององค์กร

(3) หลักการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการ

จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุภาครัฐ (ฉบับที่2) พ.ศ.2564 หรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

(4) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance) คำนึงถึงหลักบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งสามารถแข่งขันได้ เป็นที่พอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) หลักความสอดคล้อง (Conformance) การดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ และมีหน้าที่พึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการปฏิบัติงานใด ๆ รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

(6) หลักคำนึงถึงผู้ใช้งาน (Human Behavior) สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและแตกต่างได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(7) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การให้โอกาส และสามารถบริหารจัดการ การใช้งานทรัพยากรของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ เชื่อมโยงการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและมีความชอบธรรม

(8) หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals) มุ่งเน้นการพัฒนามิติด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-circular-Green Economy : BCG) ให้เกิดความเชื่อมโยง สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และสามารถบริหารจัดการ ศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Eco-Efficiency) รวมทั้งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

2) นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือ ป้องกันต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กรจึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย และให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 9 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หมวด 1 บทบาทของภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ หมวด 4 บทบาทของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7การบริหารความเสี่ยงและ

การควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ และหมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

(1) วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในที่กำหนดไว้

(2) แนวปฏิบัติ

- ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2561-2582) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระยะ 20ปี (พ.ศ.2560-2579) ตลอดจนนโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

- ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่สอดคล้องและบูรณาการกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงกับ ทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลักแผนงานและโครงการที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

- เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงให้เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรจนทำให้เกิดค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างรวดเร็วและสามารถหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามแนวทางปฏิบัติที่ดี อาทิ COSO - ERM ๒๐๑๗ และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

- ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในฯ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

3) นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ได้ประกาศใช้นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ

สวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ และยึดมั่นเป็นหลักการในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมภายในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปสู่องค์การที่ยั่งยืนทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคมและบุคคลทั่วไป และเพื่อป้องกันผลกระทบต่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(2) แนวทางปฏิบัติ

- ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย

ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ซึ่งหมายความว่ารวมถึงพันธสัญญาที่สำคัญ จรรยาบรรณ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยด้วย

- ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่จะต้องพึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

- ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมถึงกฎเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศโดยตระหนักอย่างจริงจังว่าการดำเนินธุรกิจที่ผิดกฎหมาย เป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้

- ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องสร้างความตระหนักรู้ โดยมีการสื่อสาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรม

- องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีคณะอนุกรรมการกฎหมายขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

- ผู้บริหารและพนักงานที่ให้อข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นหรืออาจเป็นการกระทำฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะได้รับสิทธิการคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรม

- องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความลับของข้อมูลที่อยู่ในครอบครองของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ และจะไม่นำข้อมูลดังกล่าวไปเปิดเผยหรือใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ อันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้บริหารและพนักงาน บุคคลอื่น นอกเหนือไปจากที่ได้รับอนุญาตหรือนอกเหนือไปจากที่ได้เข้าไปมีความสัมพันธ์อันถูกต้องตามกฎหมายต่อกัน

4) นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร (Digital Governance)

(1) วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ รวมถึง สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การสวนสัตว์ฯ ช่วยลดความเสี่ยง (Risk) ต้นทุน (Cost) และเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

- เพื่อให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) และสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

(2) การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี (Digital Governance) ตามประกาศนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ดังต่อไปนี้

- กำหนดให้มีการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Optimization) ที่ครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- กำหนดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ที่มีแนวปฏิบัติที่รัดกุม และเพียงพอตามระดับความเสี่ยง ให้มีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

- กำหนดให้มีการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Resource Optimization) ที่ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และให้มีการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Open Government Data and Data Exchange) ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เป็นศูนย์กลางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

- กำหนดให้มีการจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) ที่ดำเนินการตามหลักสากลและประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและประเทศไทย

(3) กำหนดให้มีการรายงานและการสื่อสารการดำเนินงานการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยให้มีการติดตามรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

ข้อ 14 คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับบริหาร (ระดับบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับกรรมการ

คณะกรรมการ

1.1 จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรและภาครัฐโดยรวม

1.3 ควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและภาครัฐ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ

1.4 ดูแลให้มีโครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของคณะกรรมการและระบบงานขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งกำกับงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงาน (โครงสร้างอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในช่วงระยะเวลานั้น ๆ

1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะ และกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามแผน และมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทบทวนและให้ความเห็นชอบกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานที่สำคัญ โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ทางการเงิน และแผนงานต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1.6 กำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

1.7 จัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

1.8 จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.9 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด และประเมินผลงานโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กรและผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

1.10 จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ

1.11 คณะกรรมการ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างใด ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1.12 อื่น ๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับประกาศขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาลคณะกรรมการของ อสส. มีหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ดำเนินงานตาม (1) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 (2) แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ (3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว และกำกับดูแลให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับกรรมการชุดต่างๆ ภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนด

2) ระดับบริหาร

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับบริหารภายในองค์กรเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2.1 ระดับสูง (ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย/ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย)

2.2 ระดับกลาง (ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ผู้อำนวยการสวนสัตว์)

2.3 ระดับต้น (ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสวนสัตว์/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน)

3) ระดับปฏิบัติการ

3.1 ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

3.2 ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติรวมทั้ง กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานและการประกอบธุรกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

3.3 ทบทวนกฎบัตร/นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

3.4 ทบทวนระเบียบว่าด้วยจริยธรรมขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

3.5 ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการออส.เพื่ออนุมัติ

3.6 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเพื่ออนุมัติ

3.7 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเพื่ออนุมัติ

ข้อ 15 การดำเนินงาน

การดำเนินงาน (Operate) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) ประกอบด้วย

1) การสั่งการ (Execute) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

2) จัดทำแผนงาน (Planning) ด้าน GRC ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มารองรับ อาทิเช่น แผนงานด้าน CG & CSR ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยนำเสนอคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณา/ทราบ

3) การวัดและติดตาม (Monitor) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

4) การตอบสนอง (Respond) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นประจำทุกปี และกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส กรณีที่หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงในลักษณะเดิมเกิดขึ้น

ข้อ 16 การวัดและประเมินผล

1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน ทั้งในส่วนของผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) งบประมาณ และความครอบคลุมของวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนการควบคุม (Inherent) และหลังการควบคุม (Residual) รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การประเมินการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้บรรลุความต้องการ (Requirement) ที่ต้องปฏิบัติ (Mandatory) และเลือกปฏิบัติได้ตามความสมัครใจ (Voluntary) ทั้งก่อนและหลังกิจกรรมการควบคุม

3) การจัดลำดับความสำคัญ เพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการอย่างเป็นระบบตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ จะกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อ 17 การรายงานผลการดำเนินงาน

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ เพื่อทราบ และนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณา รายไตรมาส รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ข้อ 18 การสื่อสาร

การสื่อสารการบูรณาการ GRC เป็นการสื่อสารแบบครบวงจร กล่าวคือ มีช่องทางการสื่อสารที่พัฒนามารองรับอย่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบูรณาการ GRC ถูกนำไปพัฒนาอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร และเป็นการส่งเสริมปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร การถ่ายทอดนโยบายแผนงานจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไปยังผู้บริหารตลอดจนสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน จากการรายงานผลของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ GRC อาทิ การจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง การระบุถึงความเสี่ยงที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานจากระดับผู้ปฏิบัติผ่านมายังผู้วิเคราะห์ข้อมูลไปจนถึงผู้ดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารแต่ละลำดับ และท้ายสุดจนถึงคณะกรรมการฯ ที่มีบทบาทกำกับ ติดตาม สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-ways communication) คือ ทั้งจากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบ Online และ Offline ทั่วทั้งองค์กร

ข้อ 19 การทบทวนนโยบาย GRC

กำหนดให้สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทบทวนนโยบาย GRC อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยให้นำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณาก่อนรองและนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

6.5. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (ภาคผนวก) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562"

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับในระยะเวลาบังคับของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์

ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

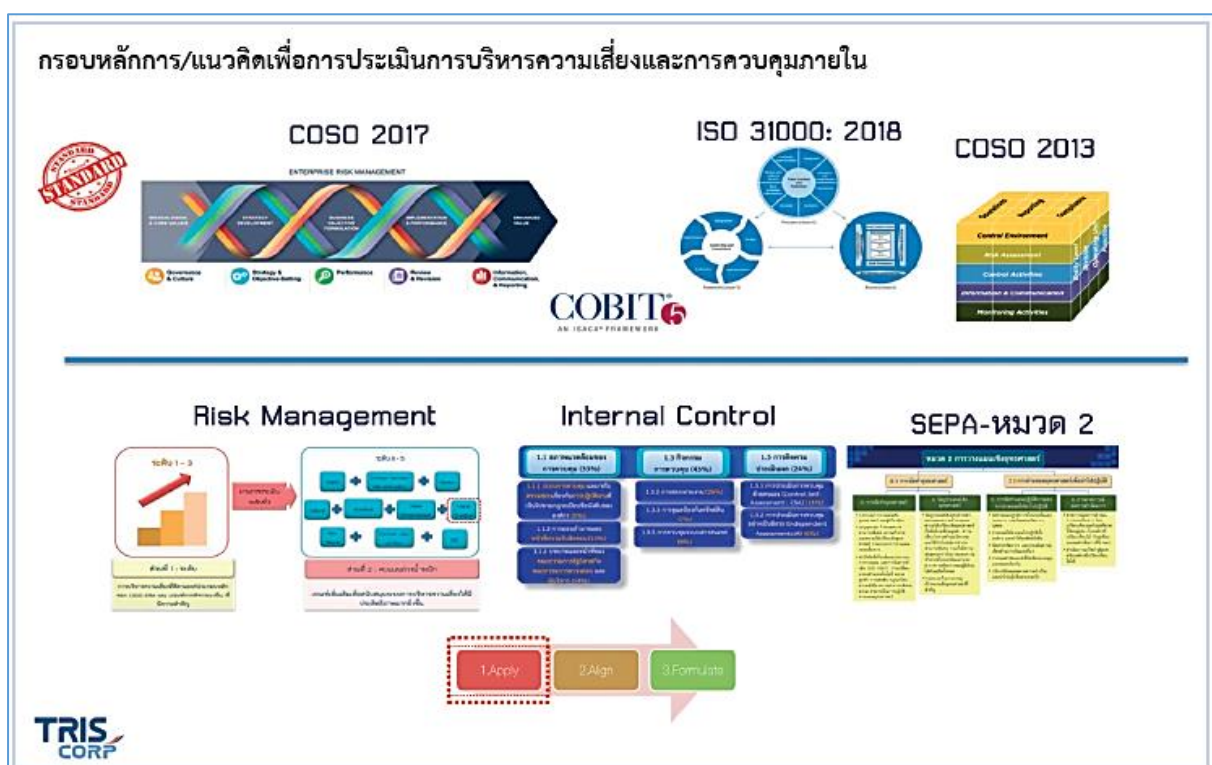
6.6. หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565 (ภาคผนวก)

◆ วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- 1) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- 2) นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

◆ เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Tread way Commission) โดยพัฒนามาจาก

- 1) COSO 2013- internal Control
- 2) COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
- 3) การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018



รูปภาพที่ 4 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



รูปภาพที่ 5 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตารางที่ 2 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและ วัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหาร ความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุม ภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2%)

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objective ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring and Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%)

Communication & Reporting)		5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผล การดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6%) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4%)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการ ควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการ กำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการ ควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการ ควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่ มุ่งเน้นการบูรณาการ ทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

- หลักการและแนวคิด: GRC Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมาย ของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology)

ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

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

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบมีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วนและกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานและการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่

จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD) มีโครงสร้างการรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)

- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1) โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง /ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงานระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการรวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3) การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้วยการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4) วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

5) การกำหนด คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ในแต่ละทางเลือกและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6) วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงและการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐบาลกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (นำหน้ากร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐบาลกิจคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรมชี้แจงทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโครงการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจรวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงการจัดแนวนโยบายหลักพฤติกรรม และการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทนการพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา: COSO 2017: Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)

- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Mode ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้โดยมักครอบคลุม ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมินสำรวจทัศนคติ /พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรสามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษามูลค่า (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงานโดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กร ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงานและสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) (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) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

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

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

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 และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัด "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาวให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำองค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

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 เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์องค์กรรวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value CreationและValue Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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 value 1)

● การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้และการวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงหรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

● การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหาร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสของธุรกิจ" การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ "โอกาสของธุรกิจ" อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ "SWOT" ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กรและได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปี

ก่อนหน้ากับปีที่ผ่านมาได้ชัดเจนมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ผ่านมาได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามคำเกณฑ์ระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับ กระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และ ระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

- ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์ญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/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

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

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุก

ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์การในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและ นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่น ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ *Leading Indicators*

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือ เป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ *Lagging /Indicators*

- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจ ถึงอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

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

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

(ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิตระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงานที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรงผ่านแผนภาพที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง

- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

(นำหน้ากร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด /คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

เงื่อนไข :

สำหรับคำเกณฑ์ระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินการตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความ

รุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก /สาเหตุรองและมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุ เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย

- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือกทั้งนี้ ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าว ผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยทัศน์ที่องค์กรสามารถจัดการได้

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) ขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ : องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

1) การกำหนดสาเหตุของความเสียหายในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการ พิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

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

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโอกาสที่เกิดขึ้นหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการ

ดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัด ที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรมความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

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

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและ

การควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร 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) ที่กำหนดครบถ้วนโดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) Control

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ : องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

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

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning system รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning system รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับ ความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

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 และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความ

ต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ : โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เภณท์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7. ประเด็นความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565

7.1. เหตุการณ์ความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565

ในปีงบประมาณ 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และมีผลกระทบต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

7.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

- 1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ SR1
- 2) ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) SR2
- 3) ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย SR3

7.1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: OR)

- 1) ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ OR1
- 2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร OR2
- 3) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร OR3

7.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

- 1) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR1
- 2) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน FR2
- 3) ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย FR3

7.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk: CR)

- 1) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ CR1

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. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ ตามแผน (FR2)	
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนา สวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนา สมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ องค์กร (OR3)	9. ความเสี่ยงจากการลดย้ายไม่ได้ตาม เป้าหมาย (FR3)	



รูปภาพที่ 6 ประเด็นความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย 2565

7.2. การประเมินความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี 2565

ตารางที่ 3 การประเมินความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี2565

[illegible]

[illegible]

48

[illegible]

[illegible]

[illegible]

8. ความเชื่อมโยงควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปี 2565 (คู่มือปฏิบัติงานหลัก และคู่มือสนับสนุน)

ตารางที่ 4 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลัก และคู่มือสนับสนุน

คู่มือปฏิบัติงานองค์การสวนสัตว์ (ควบคุมภายใน)		
ลำดับ	รายการ	รหัสการเชื่อมโยง การประเมินความเสี่ยง
สำนักตรวจสอบ		
1	คู่มือตรวจสอบภายใน	ZPO-0101
สำนักบริหารกลาง		
1	คู่มือปฏิบัติงานเลขานุการ	ZPO-0201
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายประชุมและพิธีการ	ZPO-0202
3	คู่มือบริหารงานกลาง	ZPO-0203
สำนักการเงินและทรัพย์สิน		
1	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัสดุ	ZPO-0301
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายงบประมาณ	ZPO-0302
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการเงิน	ZPO-0303
4	คู่มือฝ่ายบัญชี	ZPO-0304
สำนักยุทธศาสตร์และแผน		
1	คู่มือการควบคุมภายใน	ZPO-0401
2	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	ZPO-0402
3	คู่มือการบริหารจัดการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM)	ZPO-0403
4	คู่มือตรวจการจ้าง	ZPO-0404
สำนักกฎหมาย		
1	คู่มือจัดซื้อจัดจ้าง	ZPO-0501
2	คู่มือร่างสัญญา	ZPO-0502
3	คู่มือเปลี่ยนแปลงรายการ	ZPO-0503
4	คู่มือการดำเนินคดี	ZPO-0504
สำนักอนุรักษ์และวิจัย		
1	คู่มือการปฏิบัติงานการตรวจแยกเพศสัตว์ปีกด้วยวิธีทางอนุพันธุศาสตร์	ZPO-0601
2	คู่มือขั้นตอนมาตรฐานการชันสูตรซากสัตว์และวิธีการวินิจฉัยพื้นฐาน	ZPO-0602
3	คู่มือปฏิบัติงาน สำนักอนุรักษ์ และวิจัย	ZPO-0603
4	คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์นวัตกรรมทางการสืบพันธุ์สัตว์ป่า	ZPO-0604
สำนักพัฒนาธุรกิจ		
1	คู่มือการปฏิบัติงาน ฝ่ายการตลาด	ZPO-0701
2	คู่มือปฏิบัติงาน ฝ่ายสิทธิประโยชน์	ZPO-0702
3	คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิตและเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ ขององค์การสวนสัตว์	ZPO-0703
4	คู่มือปฏิบัติงาน การดำเนินงานด้านพันธมิตรด้านสังคม และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสวนสัตว์	ZPO-0704
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ		
1	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาระบบเครือข่ายและความปลอดภัยคอมพิวเตอร์	ZPO-0801
2	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	ZPO-0802
3	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	ZPO-0803
4	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศการศึกษาและการตลาด	ZPO-0804

คู่มือปฏิบัติงานองค์การสวนสัตว์ (ควบคุมภายใน)		
ลำดับ	รายการ	รหัสการเชื่อมโยง การประเมินความเสี่ยง
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล		
1	คู่มือสรรหาพนักงานลูกจ้าง	ZPO-0901
2	คู่มือจรรยาบรรณ ของกรรมการ พนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์	ZPO-0902
3	คู่มือการประเมินสมรรถนะองค์การสวนสัตว์	ZPO-0903
4	คู่มือความขัดแย้งทางผลประโยชน์	ZPO-0904
สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์		
1	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ	ZPO-1001
2	คู่มือจัดทำ E-Book ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต	ZPO-1002
3	คู่มือปฏิบัติงานศูนย์ข้อมูลการจัดการสวนสัตว์	ZPO-1003
4	คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาสมรรถนะ	ZPO-1004
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว		
1	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0101
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนารูทกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0102
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา	ZOO-0103
4	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0104
5	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0105
6	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0106
สวนสัตว์เชียงใหม่		
1	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0201
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนารูทกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0202
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษาสวนสัตว์เชียงใหม่	ZOO-0203
4	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0204
5	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0205
6	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0206
7	คู่มือปฏิบัติงานโครงการวิจัยและจัดแสดงหมีแพนด้าในประเทศไทย	ZOO-0207
8	คู่มือกรเลี้ยงจัดแสดงสัตว์ในสวนสัตว์	ZOO-0208
สวนสัตว์นครราชสีมา		
1	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0301
2	คู่มือการปฏิบัติงานบัญชี	ZOO-0302
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา	ZOO-0303
4	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0304
5	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0305
6	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0306
7	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานธุรการ	ZOO-0307
8	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0308
9	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานวิจัย	ZOO-0309
10	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานสุขภาพสัตว์	ZOO-0310
11	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานส่งเสริมพฤติกรรมสัตว์	ZOO-0311
12	คู่มือปฏิบัติงานหมวดงานบริหารโครงการ	ZOO-0312
13	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนารูทกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0313

คู่มือปฏิบัติงานองค์การสวนสัตว์ (ควบคุมภายใน)		
ลำดับ	รายการ	รหัสการเชื่อมโยง การประเมินความเสี่ยง
สวนสัตว์สงขลา		
1	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0401
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0402
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา	ZOO-0403
4	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0404
5	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0405
6	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0406
สวนสัตว์อุบลราชธานี		
1	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0501
2	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0502
3	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา	ZOO-0503
4	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0504
5	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0505
6	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0506
สวนสัตว์ขอนแก่น		
1	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ZOO-0601
2	คู่มือปฏิบัติงานบุคลากร	ZOO-0602
3	คู่มือปฏิบัติงานการเงิน	ZOO-0603
4	คู่มือปฏิบัติงานพัสดุและยานพาหนะ	ZOO-0604
5	คู่มือปฏิบัติงานบัญชีและงบประมาณ	ZOO-0605
6	คู่มือการทำงานฝ่ายบำรุงสัตว์	ZOO-0606
7	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาสวนสัตว์	ZOO-0607
8	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์	ZOO-0608
9	คู่มือปฏิบัติงานธุรการ	ZOO-0609
10	คู่มือปฏิบัติงานวางแผนและประเมินผล	ZOO-0610
11	คู่มือปฏิบัติงานสิทธิประโยชน์	ZOO-0611
12	คู่มือปฏิบัติงานการตลาดและประชาสัมพันธ์	ZOO-0612
13	คู่มือปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ	ZOO-0613
14	คู่มือปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์	ZOO-0614
15	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา	ZOO-0615
16	คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายอนุรักษ์ วิจัย และสุขภาพสัตว์	ZOO-0616
17	คู่มือการทำงานฝ่ายส่งเสริมพฤติกรรมและสวัสดิภาพสัตว์	ZOO-0617
18	คู่มือและขั้นตอนปฏิบัติงานวิจัย	ZOO-0618
19	คู่มือผู้ใช้ห้องปฏิบัติการ	ZOO-0619
20	คู่มือปฏิบัติงานทางห้องปฏิบัติการทางปรสิตวิทยา	ZOO-0620
21	คู่มือปฏิบัติงานทางห้องปฏิบัติการทางโลหิตวิทยา	ZOO-0621
22	คู่มือการย้อมสีทางห้องปฏิบัติการ	ZOO-0622
23	คู่มือการรักษาและตรวจสุขภาพสัตว์	ZOO-0623
24	คู่มือการกำจัดซาก	ZOO-0624
25	คู่มือการใช้เครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์	ZOO-0625
26	คู่มือการดูแลรักษาธรรมาภิบาลสัตว์	ZOO-0626
27	คู่มือการชันสูตรซาก	ZOO-0627
28	คู่มือการกำจัดขยะ	ZOO-0628
29	คู่มือปฏิบัติงานภายในอาคารสัตว์ป่วย	ZOO-0629
30	คู่มือการใช้เตาเผาซาก	ZOO-0630
โครงการคชอาณาจักร		
1	คู่มือ	

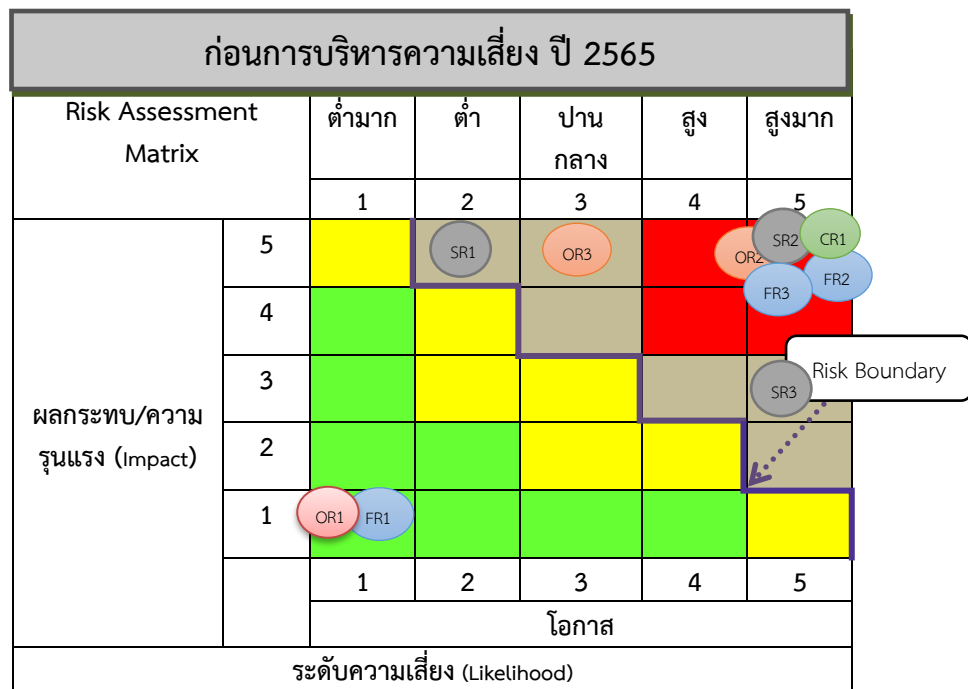
9. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการทบทวนประเด็นความเสี่ยง ประจำปี 2565 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019 (COVID-19) ส่งผลต่อการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้ทำการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

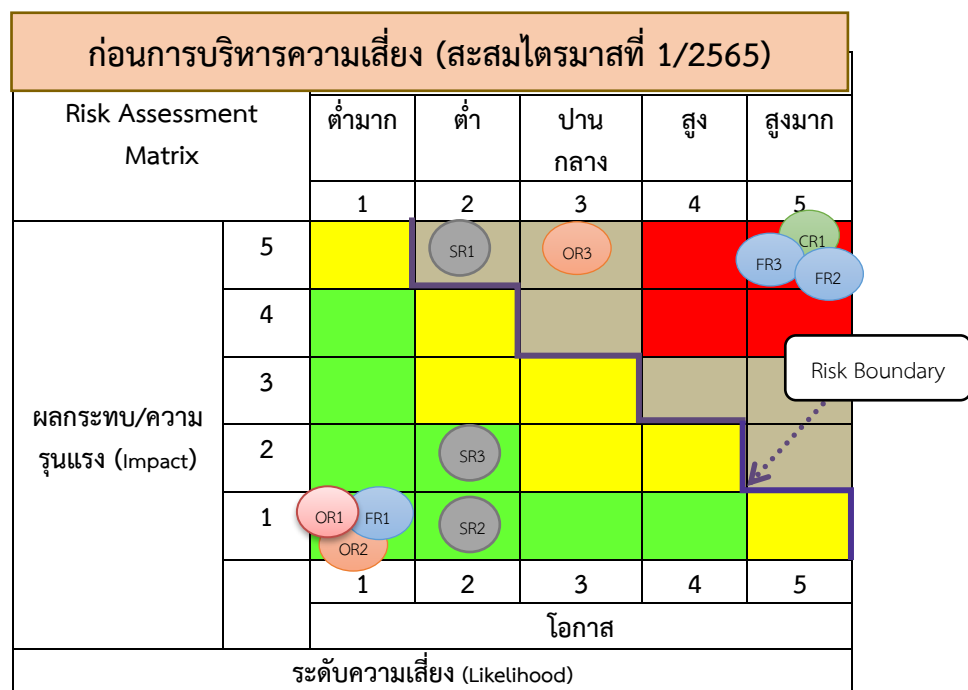
ทั้งนี้ อสส. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019 (COVID-19) ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลการบริหารความเสี่ยงก่อนบริหาร และหลังบริหารความเสี่ยง
2. เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลต่อความเสี่ยง ของ อสส.
3. คาดการณ์ผลกระทบที่เกิดกับ อสส. หากเกิดการแพร่ระบาด COVID-19 และกรณีที่ไม่ปรับแผน/เป้าความเสี่ยง
4. ทบทวนประเด็นความเสี่ยง อสส. ประจำปี 2565
5. วิเคราะห์ผลกระทบของ COVID-19 กับ 10 ประเด็นความเสี่ยง อสส. ที่เกี่ยวข้อง
6. Control point ของการจัดการ COVID-19 คือมาตรการป้องกันความเสี่ยงของ อสส. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการระบาด และมาตรการฉีดวัคซีน เพื่อป้องกันการติดของ COVID-19
7. ปรับปรุงกลยุทธ์และแผนการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

9.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Risk Profile)



รูปภาพที่ 7 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565



รูปภาพที่ 8 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019 (COVID-19) (สะสมไตรมาสที่ 1/2565)

9.2 ระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ประเมินมี 4 ระดับ ดังนี้

1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (16-25 คะแนน)

- ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)
- ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)
- ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)
- ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)
- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน)

- ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)
- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)

3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน)

- ไม่มี -

4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน)

- ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)
- ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

9.3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับและขอบเขตของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวมซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยทั่วไปการดำเนินงานให้ได้ผลตอบแทนนั้น รัฐวิสาหกิจอาจจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบว่า ความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด ความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่รัฐวิสาหกิจสามารถยอมรับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ Risk Appetite ยังสามารถนำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและการตัดสินใจต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจได้

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ผู้บริหาร ควรเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อขออนุมัติ
- ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของรัฐวิสาหกิจ, ความเสี่ยงในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ, ปัจจัยภายในองค์กร รัฐวิสาหกิจมีมุมมองต่อความเสี่ยงอย่างไร รับความเสี่ยงได้หรือยอมรับไม่ได้, ปัจจัยภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนมากเพียงใด และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดได้ทั้งแบบเชิงปริมาณ และแบบเชิงคุณภาพ

Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก/หายน่ะ	5	5 (5 x 1)	10 (5 x 2)	15 (5 x 3)	20 (5 x 4)	25 (5 x 5)
	สูง/วิกฤต	4	4 (4 x 1)	8 (4 x 2)	12 (4 x 3)	16 (4 x 4)	20 (4 x 5)
	ปานกลาง	3	3 (3 x 1)	6 (3 x 2)	9 (3 x 3)	12 (3 x 4)	15 (3 x 5)
	ต่ำ/น้อย	2	2 (2 x 1)	4 (2 x 2)	6 (2 x 3)	8 (2 x 4)	10 (2 x 5)
	ต่ำมาก/น้อยมาก	1	1 (1 x 1)	2 (1 x 2)	3 (1 x 3)	4 (1 x 4)	5 (1 x 5)
			ระดับของความเสี่ยง				

รูปภาพที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความหมายระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

- 1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (16-25 คะแนน) แถบสีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
- 2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน) แถบสีเทา หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
- 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน) แถบสีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
- 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (≤ 4 คะแนน) แถบสีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง และไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

9.4 ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น องค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในการพิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นระบุว่า

- ค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับร้อยละ 95 มาเป็นเวลานานหลายปี ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามค่าเป้าหมายมาโดยตลอด
- ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ประมาณเท่ากับร้อยละ 80 และมีแนวโน้มคงที่
- หากความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเป็นการชั่วคราว และยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่ามีผลกระทบน้อยมากต่อการตัดสินใจให้บริการของลูกค้า
- หากจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ 98 ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างมากและไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ

9.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10-25 คะแนนระดับความรุนแรง (Impact x Likelihood)

Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก/หายนหะ	5	5 (5 x 1)	10 (5 x 2)	15 (5 x 3)	20 (5 x 4)	25 (5 x 5)
	สูง/วิกฤต	4	4 (4 x 1)	8 (4 x 2)	12 (4 x 3)	16 (4 x 4)	20 (4 x 5)
	ปานกลาง	3	3 (3 x 1)	6 (3 x 2)	9 (3 x 3)	12 (3 x 4)	15 (3 x 5)
	ต่ำ/น้อย	2	2 (2 x 1)	4 (2 x 2)	6 (2 x 3)	8 (2 x 4)	10 (2 x 5)
	ต่ำมาก/น้อยมาก	1	1 (1 x 1)	2 (1 x 2)	3 (1 x 3)	4 (1 x 4)	5 (1 x 5)
			ระดับของความเสี่ยง				

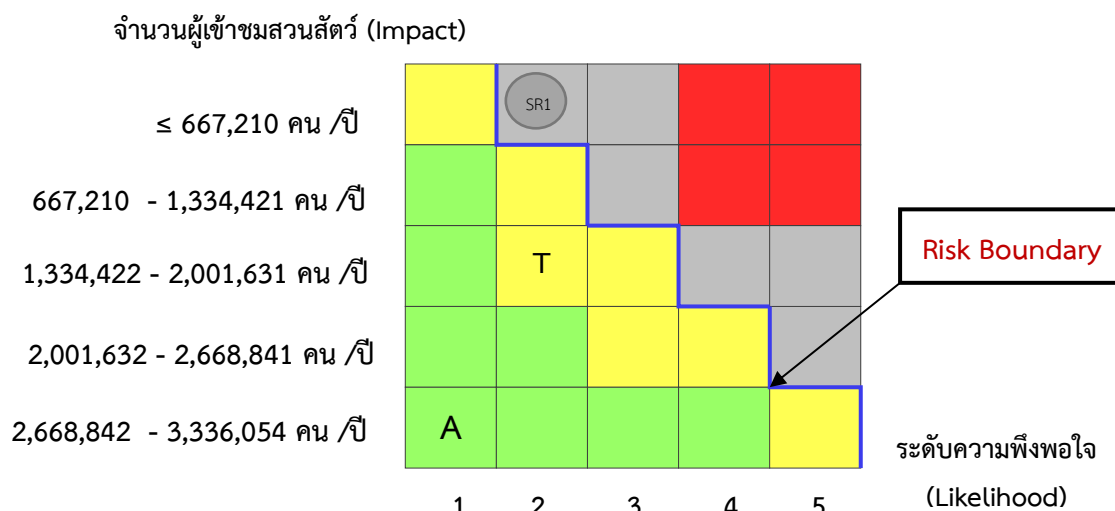
รูปภาพที่ 10 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูงและสูงมาก ที่มีระดับ คะแนนตั้งแต่ 10-25 (คะแนนระดับ ความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีแดงและสีเทา กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงที่มีค่าต่ำ และปานกลาง หรือมีระดับ คะแนนตั้งแต่ 1-9 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งอยู่ในโซนสีเหลือง และสีเขียว เพื่อเป็นการติดตามดูระดับของความเสี่ยงต่างๆขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ต้อง ทำการบริหารความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ใน ระดับ 10 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีแดง และสีเทา หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใดปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง อยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยจะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ

10. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

10.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

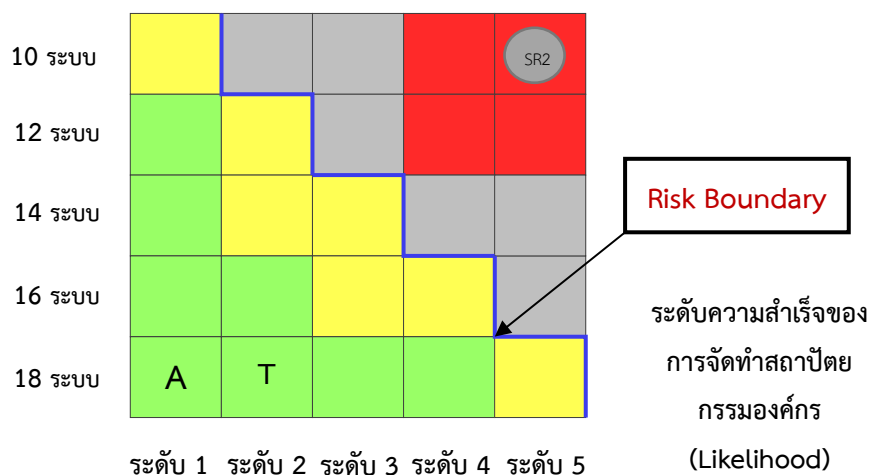
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ SR1

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)
คะแนนความเสี่ยง	10 (สูง)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์จำนวน 2,668,842 - 3,336,054 คน /ปี <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับระดับความพึงพอใจ ระดับ 1
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์จำนวน 1,334,422 - 2,001,631 คน /ปี <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับระดับความพึงพอใจ ระดับ 2

2) ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

การพัฒนาระบบ ERP (Impact)



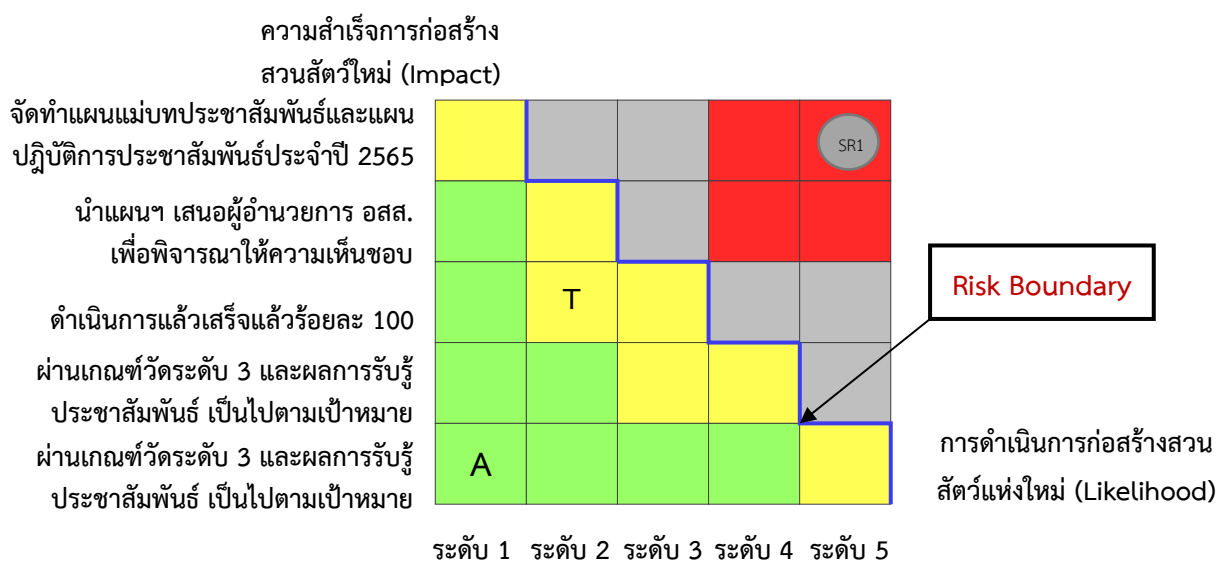
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) SR2

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูงมาก)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 คือ การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 ของความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 คือ การพัฒนาระบบ ERP ในเฟสที่ 1 จำนวน 18 ระบบ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 2 ของความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

3) ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

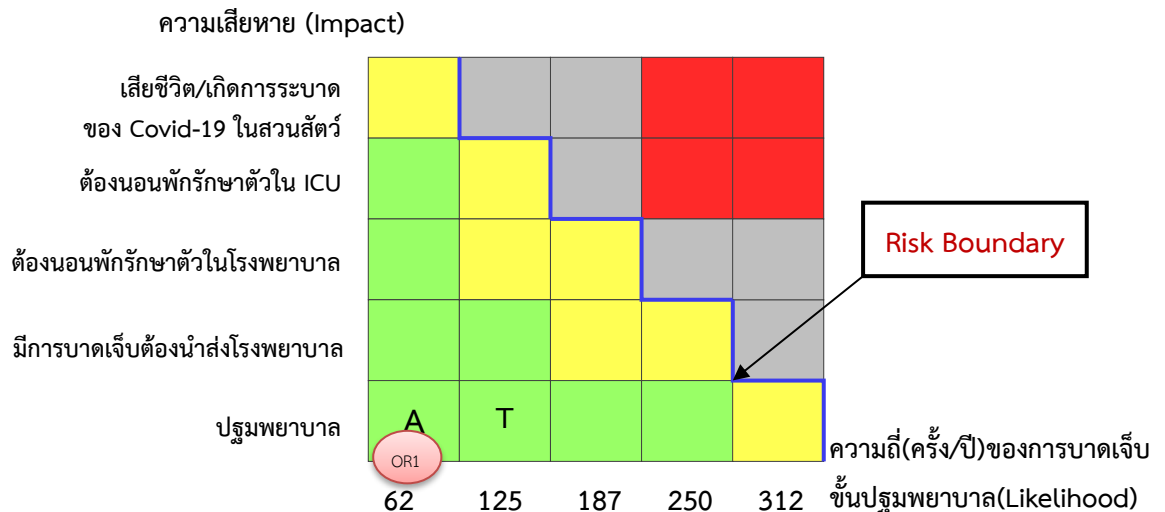
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย SR3

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูงมาก)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 คือ ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ใน ระดับที่ 1 ของการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 3 คือ ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100 <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ใน ระดับ 2 ของการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

10.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR)

4) ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)



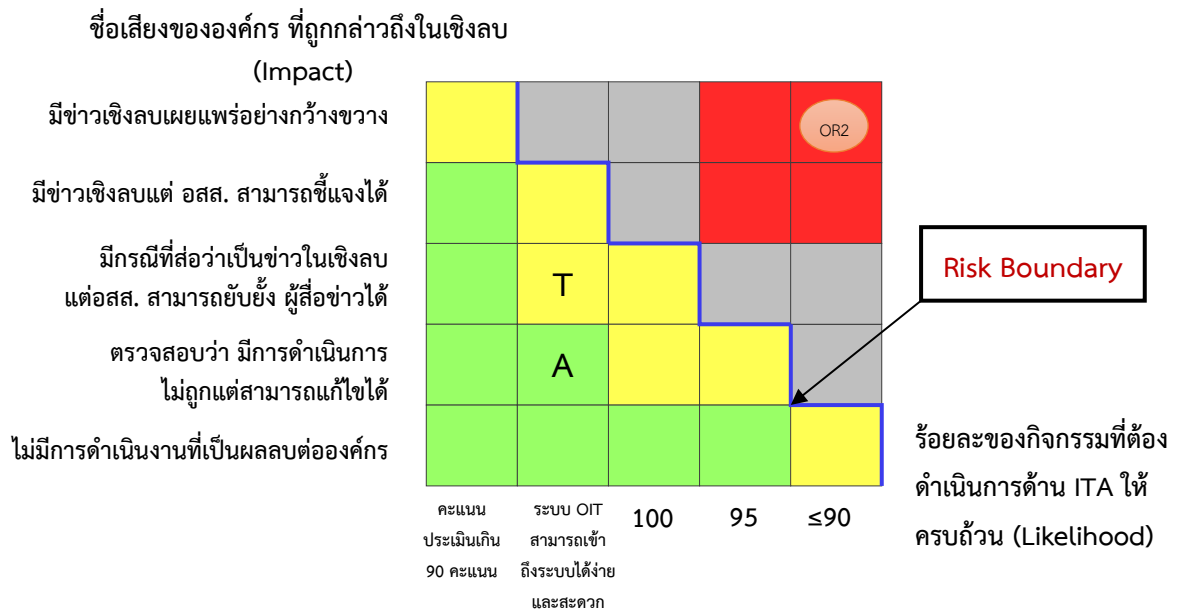
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ OR1

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)
คะแนนความเสี่ยง	1 (ต่ำ)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับระดับความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ได้ในระดับ 1 ปฐมพยาบาล <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความถี่(ครั้ง/ปี)ของการบาดเจ็บชั้นปฐมพยาบาล ในระดับ 1 (62ครั้ง/ปี)
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับระดับความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ได้ในระดับ 1 ปฐมพยาบาล <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความถี่(ครั้ง/ปี)ของการบาดเจ็บชั้นปฐมพยาบาล ในระดับ 2 (125ครั้ง/ปี)

5) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)



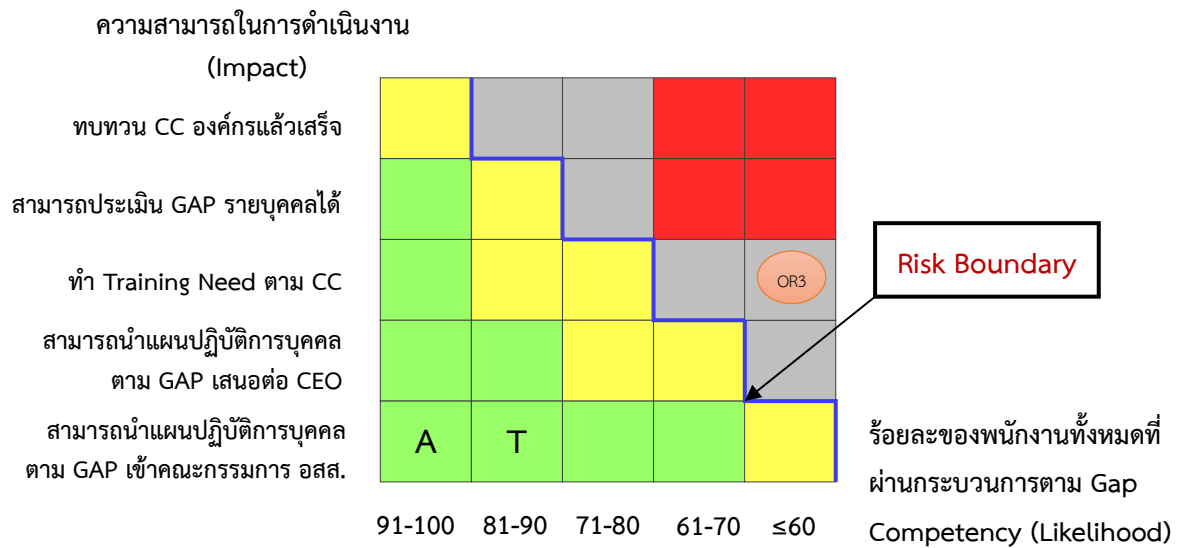
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร OR2

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูง)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 2 ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกแต่สามารถแก้ไขได้ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ในระดับ2คือ ระบบ OIT สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายและสะดวก ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 มีกรณีที่สื่อว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่อสส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ในระดับ2คือ ระบบ OIT สามารถเข้าถึงระบบได้ง่ายและสะดวก ร้อยละของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการด้าน ITA ให้ครบถ้วน

6) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

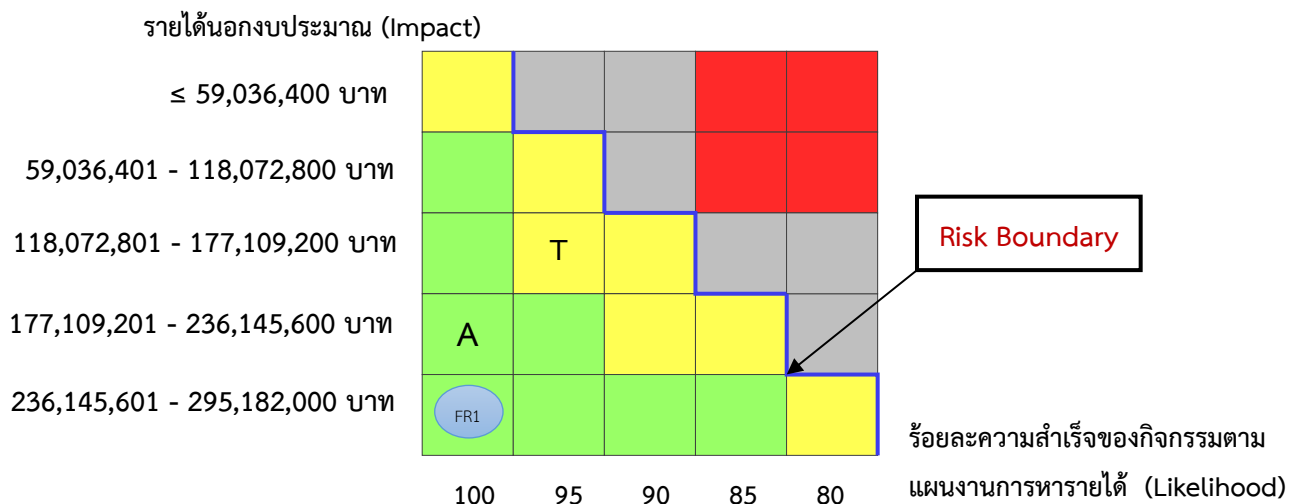
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร OR3

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)
คะแนนความเสี่ยง	15 (สูง)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้าคณะกรรมการ อสส. <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ในระดับ1คือ 91-100 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 สามารถนำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้าคณะกรรมการ อสส. <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ในระดับ2คือ 81-90 ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency

10.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

7) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

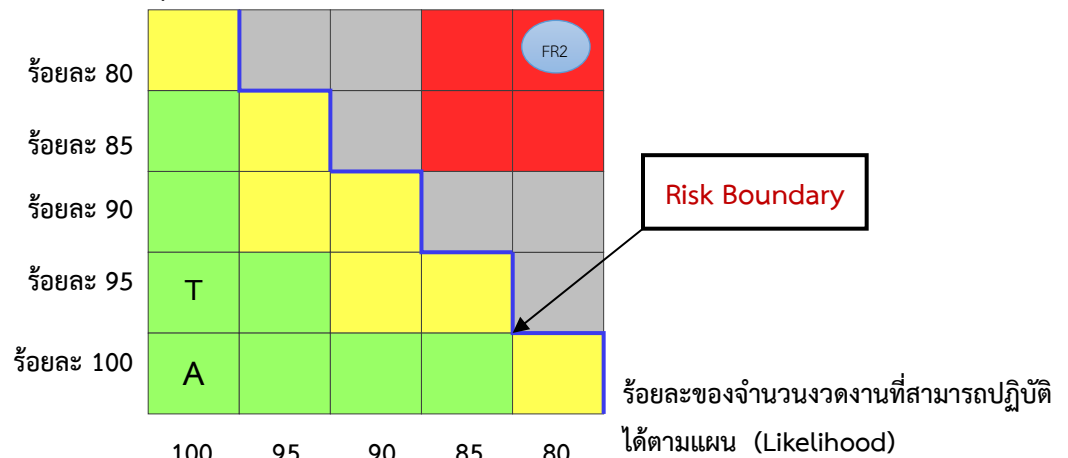
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR1

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)
คะแนนความเสี่ยง	1 (ต่ำ)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับรายได้นอกงบประมาณจำนวน 177,109,201 - 236,145,600 บาท <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานการหารายได้ร้อยละ 100
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับรายได้นอกงบประมาณจำนวน 118,072,801 - 177,109,200 บาท <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานการหารายได้ร้อยละ 95

8) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

จำนวนเงินที่ใช้ไม่ได้ตามเป้าหมาย(งบลงทุน) (Impact)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

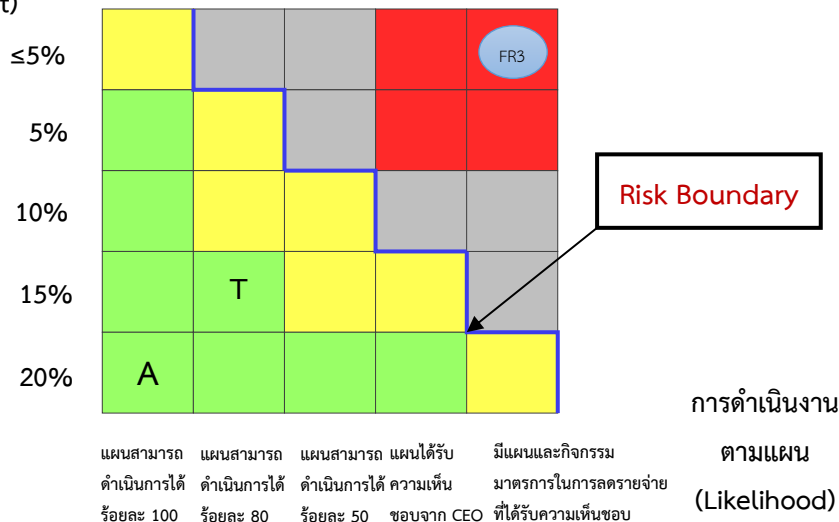
ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน FR2

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูงมาก)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนร้อยละ 100 <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนร้อยละ 100
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนร้อยละ 95 <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนร้อยละ 100

9) ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้

(Impact)



จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย FR3

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูงมาก)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 ร้อยละ 20 ของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 1 แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100ของการดำเนินงานตามแผน
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 2 ร้อยละ 15 ของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับได้ในระดับ 2 แผนสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 80ของการดำเนินงานตามแผน

10.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk: CR)

10) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ความรุนแรงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตาม

กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

(Impact)

พนักงานทำผิดวินัยร้ายแรง

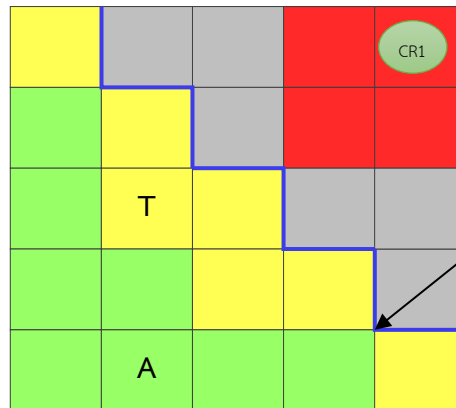
พนักงานทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย

มีการตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง

มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการ

สอบข้อเท็จจริง



Risk Boundary

โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Likelihood)

อสส. มีการอบรมอสส. มีการประชุม อสส. มีการรวบรวม อสส. ไม่มีการรวบรวม
มีการแจ้งข้อขัดข้อง ให้ความรู้ สัมพันธ์ถึง และมีช่องทาง รวมและเผยแพร่ระเบียบ
ในการใช้ระเบียบ พนักงาน ระเบียบใหม่ๆ ในการค้นหา และระเบียบ
ข้อบังคับใหม่ๆ ให้พนักงานรับ ระเบียบข้อบังคับใหม่ ข้อบังคับให้แก่นัก
และ อสส. มี ทราบทุกช่องทาง ทั่วให้แก่นัก
ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ พนักงาน

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

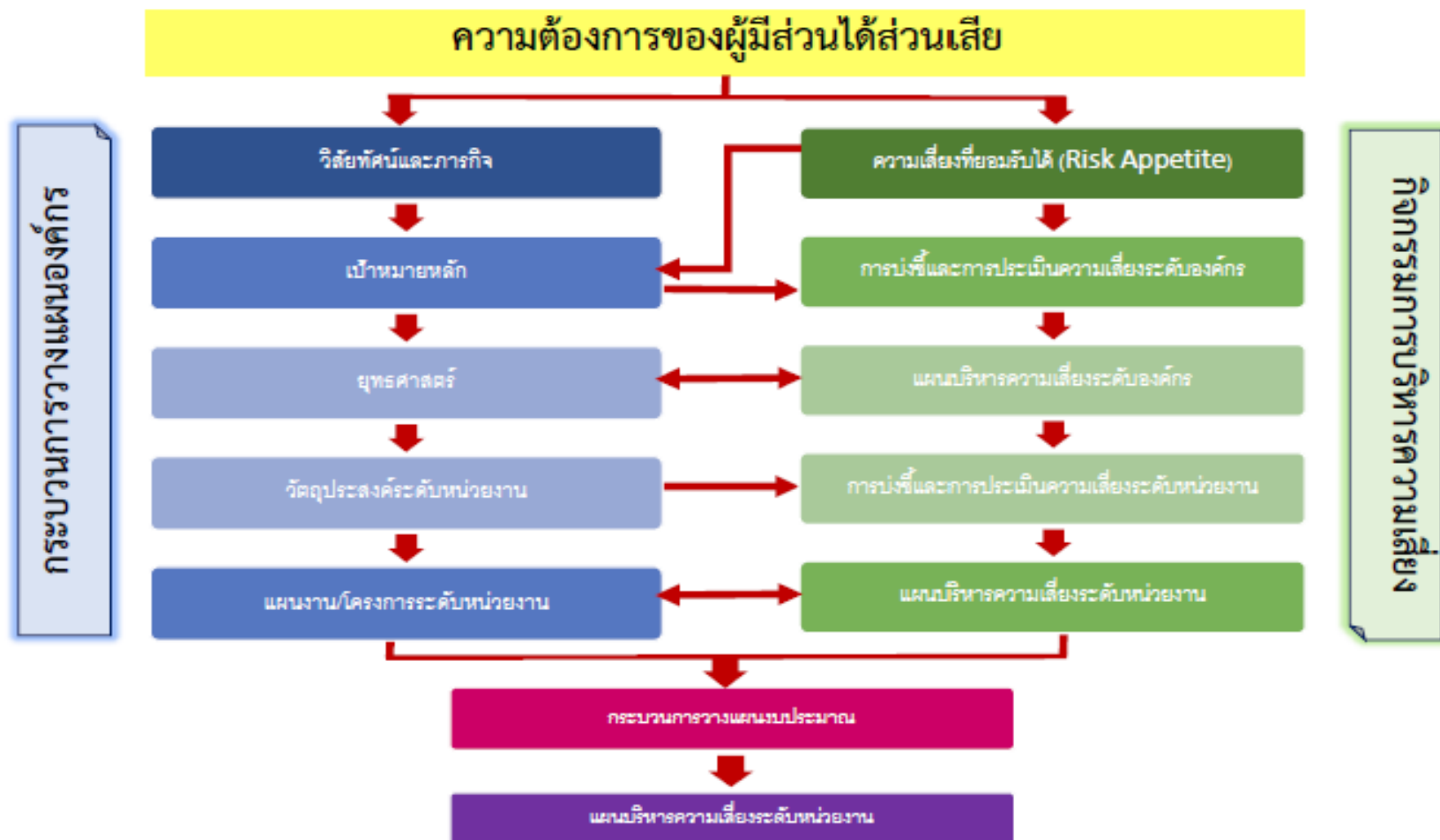
T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ CR1

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)
คะแนนความเสี่ยง	25 (สูงมาก)
Risk Appetite	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ในระดับ 1 มีการกระทำผิด ไม่ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ในระดับ 2 อสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน
Risk Tolerance	<u>ผลกระทบ (Impact)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ในระดับ 3 การสอบข้อเท็จจริงพบความผิดทางวินัย <u>โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)</u> องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ในระดับ 2 อสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน

11. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

รูปภาพที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



12. แผนการจัดการความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2565 (Mitigation Plan)

ตารางที่ 5 แผนการจัดการความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี2565

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)				ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่จะ เกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	2	10	M	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมาย ปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 แผนด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ ยังขาดประสิทธิภาพและการประชาสัมพันธ์		✓			1. จัดสัมมนา โครงการอบรมหลักสูตร เสริมสร้างทักษะด้านการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการขายและการตลาด	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ/ ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกแห่ง	ผลการสัมมนา
		✓			2. ปรับปรุงสาระและการออกแบบเนื้อหา ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ตรง กลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	การดำเนินกิจกรรมเชิงการตลาด
		✓			3. บูรณาการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ เกิดความเข้าใจและดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ/ ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์/ ผู้อำนวยการสำนักอนุรักษ์และวิจัย	จำนวนผู้เข้าชมบรมต่อครั้ง
		✓			4. กิจกรรมเชิงการตลาด (4.การ ประชาสัมพันธ์สวนสัตว์เชิงรุก)	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ /หัวหน้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์สวนสัตว์	จำนวนกิจกรรมที่ประชาสัมพันธ์
1.2 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก งด การนำนักเรียนมาทัศนศึกษา เพื่อป้องกัน การระบาด	✓				1. ทำการเรียนรู้ แบบผสมผสานระหว่าง online และ onsite	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ /หัวหน้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์สวนสัตว์	จำนวนกิจกรรมที่ประชาสัมพันธ์
	✓				2. เชิญเจ้าของความเสี่ยงและผู้รายงานผล เพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ /หัวหน้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์สวนสัตว์	รายงานผลการใช้งบประมาณราย เดือน
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											
หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง											
ช่วงคะแนนระดับความรุนแรงสี											
0 - 4 คะแนนLow (L)											
5 - 9 คะแนนMiddle (M)											
10 - 15 คะแนนHigh (H)											
16 - 25 คะแนนVery High (VH)											

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	2 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digtal Transformation) (SR2)				ระดับความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ (I)	โอกาสที่จะเกิด (L)	ระดับผลกระทบ (I*L)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)		
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์		
					เป้าหมาย ปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)		
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4			
2.1 การตรวจรับงาน EA มีความล่าช้า		✓	✓		1. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างที่มีองค์ประกอบที่มีความรู้ด้านแผนงาน ด้านธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านพัสดุ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	คณะกรรมการตรวจการจ้างฯ	
		✓	✓		2. แต่งตั้งคณะทำงานด้านข้อมูลด้านธุรกิจของ อสส. ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการให้ข้อมูลของหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ระบบดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	คณะทำงานฯ	
2.2 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดทำ EA ยังมีความรู้ความเข้าใจไม่มากพอในบางประเด็น			✓		1. ให้เจ้าหน้าที่ด้าน IT ไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีความสำเร็จด้าน EA เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้และสร้างเครือข่ายมาปรึกษาหารือ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	ข้อหาหรือ	
			✓		2. พัฒนาเจ้าหน้าที่ด้านที่ IT ที่เกี่ยวข้องให้ทุกรูปแบบให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นในด้าน EA	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	ที่ปรึกษา	
2.3 เจ้าหน้าที่ อสส ไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วนในการทำ EA			✓		1.อบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้รับจ้าง	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	อบรม	
			✓		2. แผนบริหารความต่อเนื่อง Business Continuity Plans (BCP) สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	แผน	
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ												
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)												
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)												
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Manegerial Efficiency)												
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)												
										หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
										ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
										0 - 4 คะแนน	Low (L)	
										5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
										10 - 15 คะแนน	High (H)	
										16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	3. ความเสี่ยงจากการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)				ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่จะ เกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมาย ปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
3.1 ยังขาดการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ในพื้นที่		✓			1. จัดทำ Mini zoo เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ได้เข้ามาชมในสวนสัตว์ในช่วงเทศกาลต่างๆ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	นโยบาย
		✓			2. จัดทำวีดิทัศน์ประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	นโยบาย
		✓			3. จัดทำข่าว เพื่อประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	นโยบาย
3.2 ผู้รับจ้างส่งงานไม่สมบูรณ์		✓			1. มีการตั้งคณะกรรมการมาช่วยตรวจสอบ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	การประชุม
		✓			2. มีการจัดจ้าง PMC 2	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	การประชุม
3.3 ขาดการสำรวจความกังวลของประชาชนในพื้นที่		✓	✓		1.การพบปะประชาชนบริเวณโดยรอบเป็นประจำ และสร้างความเข้าใจ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	การประชุม
3.4 การเกิดโรคระบาด Covid-19 ทำให้ไม่สามารถเข้าพื้นที่ได้			✓		1. แผนปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องขององค์การสวนสัตว์ กรณีภาวะฉุกเฉินเฝ้าระวังและป้องกัน : กรณีโรคติดต่อและโรคระบาด COVID-19องค์การสวนสัตว์	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	รายงาน
3.5 ไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณตามแผน		✓	✓		2. จัดทำการพบปะกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึงความจำเป็นเร่งด่วนของโครงการ	✓	✓	✓	✓	คณะกรรมการ อสส, ผู้อำนวยการ อสส.	รายงาน
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											
										หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง	
ช่วงคะแนน										ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน										Low (L)	เขียว
5 - 9 คะแนน										Middle (M)	เหลือง
10 - 15 คะแนน										High (H)	ส้ม
16 - 25 คะแนน										Very High (VH)	แดง

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	4. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)				ระดับความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ(I)	ระดับโอกาสที่จะเกิด (L)	ระดับผลกระทบ (I*L)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	1	1	1	L	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมาย ปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	
P1	P2	P3	P4	ระยะเวลา							
					Q1	Q2	Q3	Q4			
4.1 ขาดการดูแลสถานที่บางจุด		✓			1. มีการกำหนดข้อปฏิบัติของเจ้าหน้าที่แต่ละพื้นที่ ให้รายงานสถานที่ที่เกิดอุบัติเหตุเป็นประจำ	✓	✓	✓	✓	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์ของทุกสวนสัตว์	จำนวนการผู้เข้าอบรม/ปี
		✓			2. ให้มีการประชุมเพื่อบูรณาการร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง ไตรมาสละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ/ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์/หัวหน้าฝ่ายการศึกษา/ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทั้ง 7 แห่ง	ผลการประชุม
		✓			3. มีการรายงานผลการใช้งบประมาณที่เกี่ยวข้องรายเดือน (Likelihood)	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน/หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ	รายงานผลการใช้งบประมาณรายเดือน
4.2 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของการรักษาความปลอดภัย			✓		1. เรงรัดการใช้งบประมาณ (Likelihood)	✓	✓	✓	✓	คณะทำงานด้าน EVM /สำนักยุทธศาสตร์และแผน	จำนวนผู้เข้าอบรมต่อครั้ง
			✓		2. เชิญเจ้าของความเสี่ยงและผู้รายงานผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด (Impact,Likelihood)	✓	✓	✓	✓	RMC/สำนักยุทธศาสตร์และแผน	ประชุมร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง
			✓		3. การสร้างความตระหนัก	✓	✓	✓	✓	RMC /สำนักยุทธศาสตร์และแผน	เว็บไซต์ คู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง
4.3 ผู้เข้าชมไม่ระวังและไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด			✓		1. จัดทำป้ายสัญลักษณ์เตือนภัยให้กับผู้เข้าชมในทุกจุดที่คาดว่าจะเกิดอุบัติเหตุ	✓	✓	✓	✓	RMC	ระบบฐานข้อมูลและผลรายงานรายเดือน
			✓		2. อบรมบรรยายสรุปให้ผู้เข้าชมได้รับทราบถึงข้อกำหนดต่างๆที่อาจจะทำให้เกิดอุบัติเหตุและกำชับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ/ผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์/ผู้อำนวยการสำนักอนุรักษ์และวิจัย	จำนวนผู้เข้าอบรมต่อครั้ง
			✓		3. อบรมเจ้าหน้าที่ด้านการต้อนรับ ได้ทราบถึงความเสี่ยงจุดที่เกิดอุบัติเหตุ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	การอบรม
			✓		4. จัดทำระบบเก็บข้อมูลและระบบรายงานผล ที่ครอบคลุมถึงสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	ผลการรายงานข้อมูล
			✓		5. การรวบรวม แผนที่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของทุกสวนสัตว์ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	คณะทำงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	จำนวนแผนที่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
4.4 เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในบางช่วง			✓		1. กำหนดให้มีแผนบุคลากรรองรับและการบริหารให้ผู้เข้าชมให้เหมาะสมกับพื้นที่	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	แผนบุคลากร
			✓		2. กำหนดให้ผู้เข้าชมงดใช้สถานที่ ที่พิจารณาแล้วว่ามีอันตราย	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	ประกาศ
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											

ขนาดกลุ่ม	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	เขียว
5 - 9 คะแนน	Medium (M)	เหลือง
10 - 15 คะแนน	High (H)	ส้ม
16 - 20 คะแนน	Very High (VH)	แดง

ค่าความเสี่ยง	เกณฑ์กำหนดระดับความเสี่ยง	สี
0 - 9 คะแนน	Low (0.3)	เขียว
5 - 9 คะแนน	Medium (0.6)	เหลือง
10 - 15 คะแนน	High (0.8)	ส้ม
16 - 25 คะแนน	Very High (0.9)	แดง

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)				ระดับความ เสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่จะ เกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ / ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และแผน	
					เป้าหมายปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
5.1 ระบุการเปิดเผยข้อมูลในเว็บไซต์ ของ อสส. เข้าถึงยาก			✓		1. ปรับปรุงระบบการเข้าถึงข้อมูล ของบุคคลภายนอกให้มีความ ซับซ้อนน้อยที่สุดและมีข้อมูลที่ ปรับปรุงตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	รายงานผลการปรับปรุง
			✓		2. จัดให้มีการทดสอบในการเข้า ระบบอยู่เป็นประจำเพื่อตรวจสอบ การเปิดเผยข้อมูลให้กับ อสส.	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	รายงานผลการทดสอบ
			✓		3. ตั้งคณะทำงานในการกำหนดใน ด้านการกำหนดข้อมูลที่จะต้อง เปิดเผยและการรับเรื่องร้องเรียน จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการลงระบบ เป็นประจำทุกเดือน	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	ตั้งคณะทำงาน
5.2 เจ้าหน้าที่ อสส. ส่วนมากยังมี ความเข้าใจไม่ถูกต้องครบถ้วนใน ระบบการประเมิน ITA					1. การสัมนาอบรมชี้แจงให้ เจ้าหน้าที่ อสส. ทุกคนทุกระดับให้ มีความเข้าใจและตระหนักในการ ประเมินผล ITA	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	ผลการสัมมนา
5.3 การสร้างความตระหนักด้าน จริยธรรม จรรยาบรรณไม่เพียงพอ			✓		1. เผยแพร่ระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง จัดทำ CG เพื่อให้ พนักงานได้ตระหนักถึงระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง			✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	การประชาสัมพันธ์
5.4 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับ อสส. และยังขาดความ เข้าใจและปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือ คู่มือที่เกี่ยวข้องให้กับผู้บริหาร			✓		1 การกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการดูแลผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายนอกให้ปฏิบัติตาม ข้อกำหนด และคู่มือที่ได้จัดทำไว้ อย่างเคร่งครัด			✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส.	คู่มือ
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											
หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง											
ช่วงคะแนน		ระดับความรุนแรง		สี							
0 - 4 คะแนน		Low (L)		เขียว							
5 - 9 คะแนน		Middle (M)		เหลือง							
10 - 15 คะแนน		High (H)		ส้ม							
16 - 25 คะแนน		Very High (VH)		แดง							

หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	
5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
10 - 15 คะแนน	High (H)	
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตาม ยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)				ระดับความ เสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่จะ เกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	3	5	15	H	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ / ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และแผน	
					เป้าหมายปี 2565	1	1	1	L		เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
6.1 ไม่สามารถประเมินช่องว่าง สมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ			✓		1. การประชุมคณะกรรมการใน การจัดทำช่องว่างสมรรถนะของ พนักงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลา	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	จำนวนครั้งการประชุม
			✓		2. การปรับปรุงคำอธิบายช่องว่าง สมรรถนะให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	คำอธิบายที่ได้รับการปรับปรุง
			✓		3. การพัฒนาระบบประเมิน ช่องว่างสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ระบบที่ได้รับการพัฒนา
6.2 แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาตัว					1. การบูรณาการระหว่างการทำ ช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจ ช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจ ความต้องการการฝึกอบรมของ พนักงานและการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากร	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ผลการประชุมร่วม
6.3 การประเมินความต้องการอบรม ของพนักงานล่าช้า			✓		1. เร่งรัดในการดำเนินการสำรวจ และประเมินความต้องการของ พนักงานให้เร็วขึ้น			✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	การหาช่องว่างสมรรถนะได้ตามเวลา ที่กำหนดการอบรม
			✓		2. จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ถึงการประเมินช่องว่าง			✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	อบรม
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											
หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง											
ช่วงคะแนน		ระดับความรุนแรง		สี							
0 - 4 คะแนน		Low (L)									
5 - 9 คะแนน		Middle (M)									
10 - 15 คะแนน		High (H)									
16 - 25 คะแนน		Very High (VH)									

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)				ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่ จะเกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)																
					เริ่มต้น	1	1	1	L	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)																
					เป้าหมาย ปี 2565	2	1	2	L																	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย															
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4																	
7.1 ยังมีแผนเชิงรุกในการแสวงหารายได้จากผู้เข้าชมไม่เพียงพอ		✓			1. จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องในการทำแผนหารายได้ และแผนฟื้นฟูหลังโควิด	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	จำนวนครั้งของการประชุม (อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี)															
			✓		2.กำหนดให้มีการบูรณาการร่วมระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายบำรุงสัตว์ และฝ่ายอนุรักษ์วิจัยและสุขภาพสัตว์	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	จำนวนครั้งของการประชุม (อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี)															
7.2 การขยายเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจไม่ได้ตามแผน		✓			1. กิจกรรมเชิงการตลาด (5 แนวทางการสร้างมูลค่าของการดำเนินงานกิจกรรมเชิงการตลาด ที่เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	มูลค่าเพิ่มจากกิจกรรมเชิงการตลาด															
			✓		3.สร้างและพัฒนากิจกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในแต่ละสวนสัตว์เพื่อดึงดูดผู้เข้าชม	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	มูลค่าเพิ่มจากพันธมิตร															
7.3 แผนหารายได้และแผนธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้			✓		4. กำหนดกิจกรรมการใช้อัศความรู้ในการหารายได้ 2 โครงการ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	การประชุมรายไตรมาส															
		✓			5. เร่งรัดการใช้งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจ	การประชุมรายไตรมาส															
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ																										
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)																										
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)																										
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)																										
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)																										
หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง <table><tr><th>ช่วงคะแนน</th><th>ระดับความรุนแรง</th><th>สี</th></tr><tr><td>0 - 4 คะแนน</td><td>Low (L)</td><td></td></tr><tr><td>5 - 9 คะแนน</td><td>Middle (M)</td><td></td></tr><tr><td>10 - 15 คะแนน</td><td>High (H)</td><td></td></tr><tr><td>16 - 25 คะแนน</td><td>Very High (VH)</td><td></td></tr></table>												ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี	0 - 4 คะแนน	Low (L)		5 - 9 คะแนน	Middle (M)		10 - 15 คะแนน	High (H)		16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	
ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี																								
0 - 4 คะแนน	Low (L)																									
5 - 9 คะแนน	Middle (M)																									
10 - 15 คะแนน	High (H)																									
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)																									

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)				ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	โอกาสที่ จะเกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมาย ปี 2565	3	2	6	M	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
8.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า			✓		1. มีการอบรมจัดซื้อจัดจ้างให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน	จำนวนผู้เข้าอบรมต่อครั้ง
8.2 การจัดทำขอบเขตงานและราคากลางล่าช้า			✓		1. ในการจัดทำค่าของงบประมาณในแต่ละปี เจ้าของงานจะต้องมีแบบราคากลางแล้วเสร็จ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน	ค่าของงบประมาณในปีนั้น
					2. ในกรณีที่สภาผู้แทนผ่านงบในวาระ 2 อสส. สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแบบมี	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน	เอกสารการของงบประมาณในปีนั้น
			✓		3. อบรมให้ความรู้กับกรรมการราคากลาง ในการประมวลราคากลางที่ถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน	โครงการฝึกอบรม
			✓		4. มีการเขียน TOR ถึงคุณสมบัติผู้รับจ้างให้เหมาะสมและสามารถสรรหาผู้รับจ้างที่มี	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	TOR ของแต่ละโครงการ
8.3 การควบคุมงานและการตรวจรับงานล่าช้ากว่าแผน			✓		1. มีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อควบคุมงาน	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการทุกสวนสัตว์	การว่าจ้างที่ปรึกษาในโครงการที่สำคัญ
			✓		2. มีการตรวจสอบสภาพภูมิประเทศและอากาศอย่างละเอียดครบถ้วน ในขั้นตอนออกแบบ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน/ ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกแห่ง	ขั้นตอนการออกแบบ
8.4 การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้ากว่ากำหนด			✓		1. กำกับดูแลกรรมการตรวจการจ้างให้มีการตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วน ก่อนการส่งทำการเบิกจ่ายให้กับผู้รับจ้าง	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานการเงินและทรัพย์สิน/ หัวหน้าฝ่ายพัสดุ	การตรวจสอบความครบถ้วน
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ											
P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)											
P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)											
P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency)											
P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											

หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง

ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	
5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
10 - 15 คะแนน	High (H)	
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	
5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
10 - 15 คะแนน	High (H)	
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	9.ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)				ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	ระดับ โอกาสที่ จะเกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมาย ปี 2565	2	1	2	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
9.1 สวนสัตว์ต้องดูแลสัตว์และพืชที่มีชีวิต			✓		1. บางสวนสัตว์มีการปลูกพืชที่เป็นอาหารสัตว์ ลดการซื้อ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส./ผู้อำนวยการ ทุกสวนสัตว์ /ผู้อำนวยการสำนัก การเงินและทรัพย์สิน	นโยบายลดค่าใช้จ่าย
			✓		2. ทำโครงการอุปถัมภ์สัตว์ให้กับประชาชน	✓	✓	✓	✓		โครงการอุปถัมภ์
					3. หาพันธมิตร ในการรับบริจาคและซื้ออาหารในราคาถูก	✓	✓	✓	✓		นโยบาย
9.2 ปัญหาด้านบุคลากร			✓		1.กำหนดมาตรการลดรายจ่ายให้พนักงานถือปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส./ผู้อำนวยการ ทุกสวนสัตว์และสำนัก / ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน	นโยบายลดค่าใช้จ่าย
			✓		2. สร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ที่มีความจำเป็นที่จะลดค่าใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓		ประชาสัมพันธ์นโยบายลดค่าใช้จ่าย
			✓		3. แก้เงื่อนไขสัญญาลูกจ้าง อสส.	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส./ผู้อำนวยการ สำนักกฎหมาย	ปรับปรุงสัญญาจ้าง ลูกจ้าง
			✓		4. มีมาตรการเพิ่มเงินเดือนประจำปีไม่เกิน 3% ประจำปี 2564 มีผล ปี 2565	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการ อสส./ผู้อำนวยการ ทุกสวนสัตว์และสำนัก / ผู้อำนวยการสำนักการเงินและ	นโยบายลดค่าใช้จ่าย
9.3 มีงบประมาณที่ไม่สามารถยกเลิกได้			✓		1. เปรียบเทียบเจ้าของสัญญาเพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายตามสัญญาหรือขยายเวลาการจ่ายเงิน	✓	✓	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักการเงินและทรัพย์สิน/ หัวหน้าฝ่ายพัสดุ	ประชุม
หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade) P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking) P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Managerial Efficiency) P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)											

หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	
5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
10 - 15 คะแนน	High (H)	
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

แผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคง สารสนเทศ (CR1)				ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ ผลกระทบ (I)	โอกาสที่ จะเกิด (L)	ระดับ ผลกระทบ (I*L)	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)	ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager)	
					เริ่มต้น	5	5	25	VH	ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์	
					เป้าหมายปี 2565	1	1	1	L	เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ (Risk Owners)	
สาเหตุ (Risk Cause)	ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง				กิจกรรม (Activities)	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
	P1	P2	P3	P4		Q1	Q2	Q3	Q4		
10.1 กฎหมายมีข้อกำหนดที่اما แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน			✓		1. เร่งแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่มีความล่าสมัยให้สามารถใช้ได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	สำนักกฎหมาย	ระเบียบที่แก้ไขแล้วเสร็จ
10.2 พนักงานยังขาดความเข้าใจ			✓		1. สร้างความเข้าใจในข้อระเบียบบังคับ ของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	สำนักกฎหมาย/ สำนักทรัพยากรบุคคล	การประชาสัมพันธ์
			✓		2. นำกฎหมายใหม่ๆเผยแพร่ให้พนักงานเข้าถึงได้ง่าย พร้อมทั้งประกาศให้ทราบถึงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓		การประชาสัมพันธ์

หมายเหตุ : กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ คือ

P1 = กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพแหล่งเรียนรู้ในสวนสัตว์ (Zoo Upgrade)

P2 = กลยุทธ์ที่ 2 การตลาด ระดมทุนและการขยายเครือข่ายพันธมิตร (Marketing Fundraising and Networking)

P3 = กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (Manegerial Efficiency)

P4 = กลยุทธ์ที่ 4 การตอบโต้และฟื้นฟู ผลกระทบจาก COVID -19 (Response & Recovery COVID-19)

หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
0 - 4 คะแนน	Low (L)	
5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
10 - 15 คะแนน	High (H)	
16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	

ภาคผนวก

คำอธิบายระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)

1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

ปัจจัยเสี่ยง 1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

ปัจจัยเสี่ยง 2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล

(Digital Transformation) (SR2)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

ปัจจัยเสี่ยง 3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ผลกระทบ Impact	ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ดีกว่าปีที่ผ่านมา และการรวบรวมประเด็นความต้องการ ความกังวล ความคาดหวัง ให้อยู่บนระบบฐานข้อมูลหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา/ออกแบบสวนสัตว์แห่งใหม่	1
ระดับ 2 น้อย	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และผลการรับรู้ประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย	2
ระดับ 3 ปานกลาง	ดำเนินการแล้วเสร็จแล้วร้อยละ 100	3
ระดับ 4 สูง	นำเสนอเสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	4
ระดับ 5 สูงมาก	จัดทำแผนแม่บทประชาสัมพันธ์และแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ประจำปี 2565	5

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	ทบทวน Roadmap ระยะยาว เพื่อดำเนินการในปีถัดไป และจัดทำแผนการดึงดูดผู้เข้าชมสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จ โดยบูรณาการเข้ากับแผนแม่บทประชาสัมพันธ์	1
ระดับ 2 น้อย	ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 100 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ และแผนประชาสัมพันธ์	2
ระดับ 3 ปานกลาง	ดำเนินงานตาม Roadmap ในปี 2565 ได้ร้อยละ 80 ของทั้งแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ และแผนประชาสัมพันธ์	3
ระดับ 4 สูง	นำประเด็นความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังจากปี 2564 มาเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อระบุแนวทาง/ช่องทาง การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความคืบหน้าการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และมีการทบทวนแผนแม่บทประชาสัมพันธ์และแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ประจำปี 2565 ของการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่แล้วเสร็จและเสนอผู้อำนวยการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	4
ระดับ 5 สูงมาก	จัดทำและนำเสนอแผนแม่บทงานก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ พร้อมงบประมาณ นำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อพิจารณาพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ภายในเดือนมีนาคม 2565	5

2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: OR)

ปัจจัยเสี่ยง 1) ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

ปัจจัยเสี่ยง 2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ผลกระทบ Impact	ชื่อเสียงขององค์กร ที่ถูกกล่าวถึงในเชิงลบ	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นผลลบต่อองค์กร	1
ระดับ 2 น้อย	ตรวจสอบว่า มีการดำเนินการไม่ถูกแต่สามารถแก้ไขได้	2
ระดับ 3 ปานกลาง	มีกรณีที่สื่อว่าเป็นข่าวในเชิงลบ แต่ออส. สามารถยับยั้ง ผู้สื่อข่าวได้	3
ระดับ 4 สูง	มีข่าวเชิงลบแต่ ออส. สามารถชี้แจงได้	4
ระดับ 5 สูงมาก	มีข่าวเชิงลบเผยแพร่อย่างกว้างขวาง	5

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

ปัจจัยเสี่ยง 3) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

ปัจจัยเสี่ยง 1. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

ปัจจัยเสี่ยง 2. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 100	1
ระดับ 2 น้อย	จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 95	2
ระดับ 3 ปานกลาง	จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 90	3
ระดับ 4 สูง	จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 85	4
ระดับ 5 สูงมาก	จำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 80	5

ปัจจัยเสี่ยง 3. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

ผลกระทบ Impact	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 20%	1
ระดับ 2 น้อย	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 15%	2
ระดับ 3 ปานกลาง	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 10%	3
ระดับ 4 สูง	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ 5%	4
ระดับ 5 สูงมาก	ร้อยละของเปอร์เซ็นต์ที่ลดค่าใช้จ่ายได้ $\leq 5\%$	5

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

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

4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk: CR)

ปัจจัยเสี่ยง 1. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	โอกาสที่จะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร	ระดับคะแนน
ระดับ 1 น้อยมาก	อสส. มีการแจ้งข้อขัดข้องในการใช้ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ และ อสส. มี ปรับปรุง แก้ไขระเบียบสมบูรณ์	1
ระดับ 2 น้อย	อสส. มีการอบรมให้ความรู้พนักงาน	2
ระดับ 3 ปานกลาง	อสส. มีการประชาสัมพันธ์ถึงระเบียบใหม่ๆให้พนักงานรับทราบทุกช่องทาง	3
ระดับ 4 สูง	อสส. มีการรวบรวมและมีช่องทางในการค้นหา ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆให้แก่ พนักงาน	4
ระดับ 5 สูงมาก	อสส. ไม่มีการรวบรวมและเผยแพร่ ระเบียบข้อบังคับให้แก่พนักงาน	5

