



**คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประจำปีงบประมาณ 2564**

**สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยรวมการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้บุคลากรในองค์การที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตระหนักและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ และการควบคุมภายใน ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ฉบับนี้ สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จะให้ความสำคัญและนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือและบูรณาการแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต่อไป

สำนักยุทธศาสตร์และแผน
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1	บทนำ
1.1	ความเป็นมา 1
1.2	วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2
1.3	ขอบเขต 2
1.4	ความหมายและคำจำกัด 3
บทที่ 2	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
2.1	โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร 7
2.2	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้าง 9
บทที่ 3	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
3.1	หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 12
3.2	นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 29
3.3	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 33
3.4	กรอบปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 34
บทที่ 4	กระบวนการ/ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
4.1	การบริหารความเสี่ยงในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย 35
4.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยง 36
บทที่ 5	การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
5.1	ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2564 65
บทที่ 6	บทสรุป
6.1	บทสรุป 66
ภาคผนวก	67

ภาคผนวก ก กฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ภาคผนวก ง หลักเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง

ภาคผนวก จ แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมา

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

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมโดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามข้อมูล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรที่อาจจะเปลี่ยนแปลงต่อไป

ทั้งนี้ คู่มือการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการทำงานได้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เล่มนี้ เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

1.3 ขอบเขต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ครอบคลุมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีเลขานุการคือฝ่ายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นผู้จัดทำเอกสาร และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยและคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทราบถึงกิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ รวมทั้งคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนดไว้

1.4 ความหมายและคำจำกัดความ

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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการวาง Career Path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดและสถานะการแข่งขัน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ข้อเสนอโครงการไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจนงานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการล่าช้า นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงต่อการเกิดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและจำหน่าย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุนและระบบการบริหารการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมตั้งงบประมาณผิดพลาดและใช้งบประมาณเกิน ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

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

1.4.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

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

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงาน of พนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การพัฒนาและ บำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็น ปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น เสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

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

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

- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

1.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

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

1.4.5 การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือการปกป้อง มูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้อันตรายหายไป

2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดย การบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

1.4.6 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

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

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

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

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.4.8 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

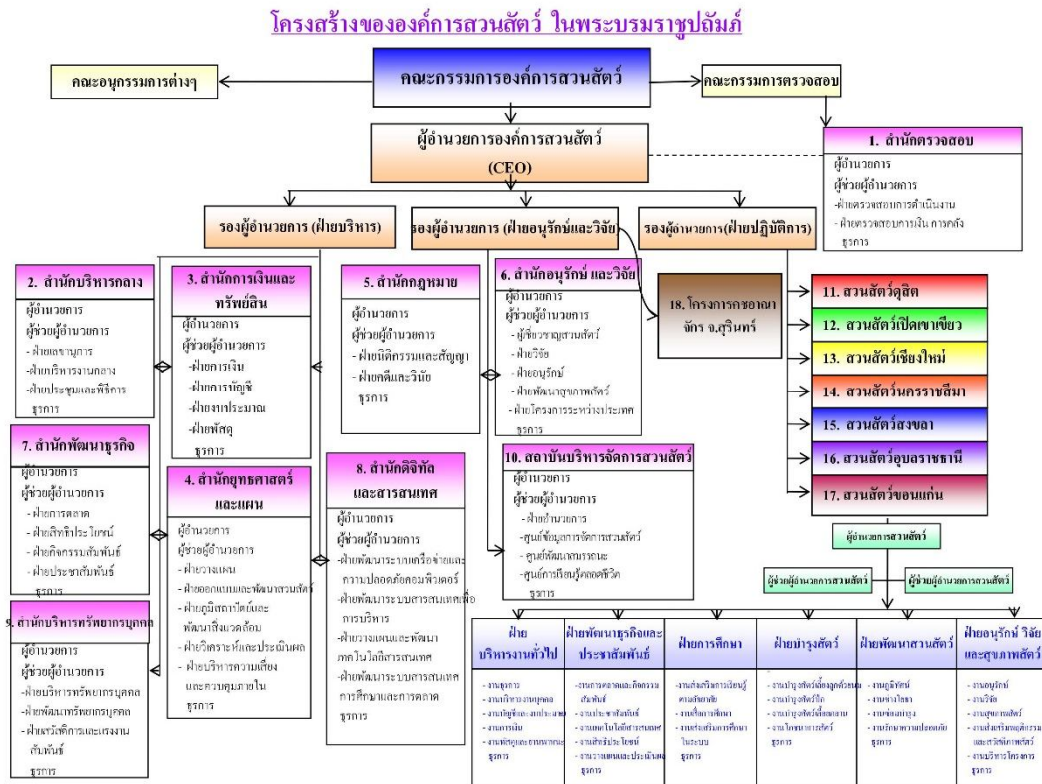
2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงิน ที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

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

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

2.1.1 โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร

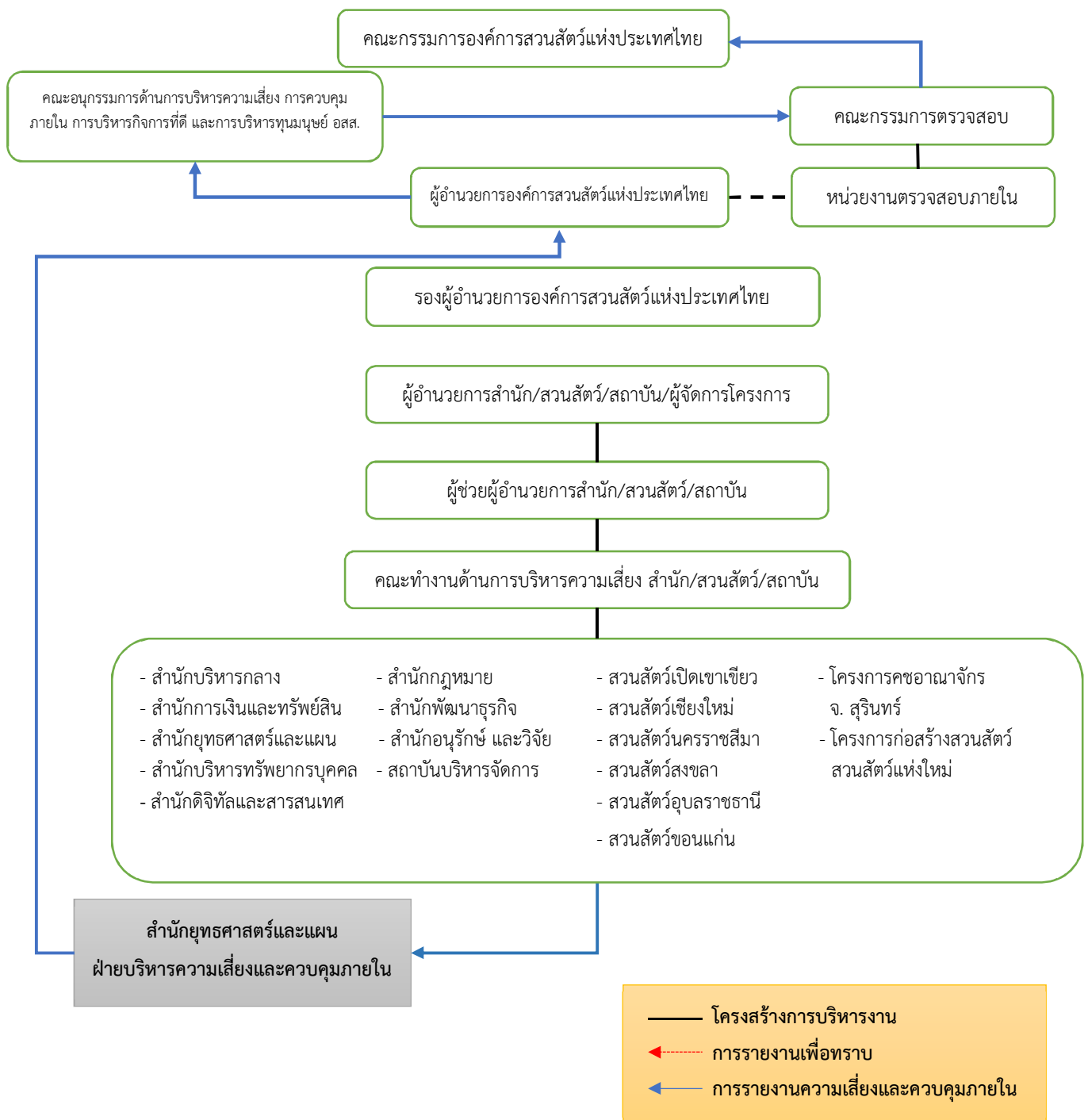
2.1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักยุทธศาสตร์และแผน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสวนสัตว์ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้แทนสำนัก ผู้แทนสวนสัตว์ เป็นคณะกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสำนัก/สวนสัตว์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์เป็นประธาน ผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์





รูปภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง

➤ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

มีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
2. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสมครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ
3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

➤ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการ ป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร
2. อนุมัติแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความเห็นชอบ
3. ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แล้วรายงานต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส
4. นำเสนอแต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
5. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มอบหมาย

➤ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
2. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
3. กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
4. กำกับและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม
5. กำหนดให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ



➤ รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ/ในสายงาน ให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฝ่ายงาน

➤ คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
2. จัดทำนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มาตรการจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม
3. จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
4. ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
5. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อผู้อำนวยการ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

➤ ผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/ผู้จัดการโครงการ

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเพียงพอ
2. ส่งเสริมพนักงาน/ลูกจ้างในสายงานให้ตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ
4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อประธาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุก 3 เดือน 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

➤ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/ผู้จัดการโครงการ

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุม ความเสี่ยงภายในสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ



2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ สู่การปฏิบัติ
3. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ
4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 3 เดือน 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน
5. ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

➤ **คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ**

1. ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
2. ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ
3. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
4. กำหนดกิจกรรมควบคุม และมาตรการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost Benefit
5. ระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันสถานการณ์
6. จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เสร็จสิ้นต่อผู้บังคับบัญชา
7. จัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 3 เดือน 6 เดือน และทุก สิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ
8. ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

➤ **ตรวจสอบภายใน**

1. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามระบบการบริหารภายใน และการควบคุมความเสี่ยง
2. จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร
3. สนับสนุน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
4. สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

3.1.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ข) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 79 แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

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

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้



ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

3.1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ค) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 79 แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

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

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

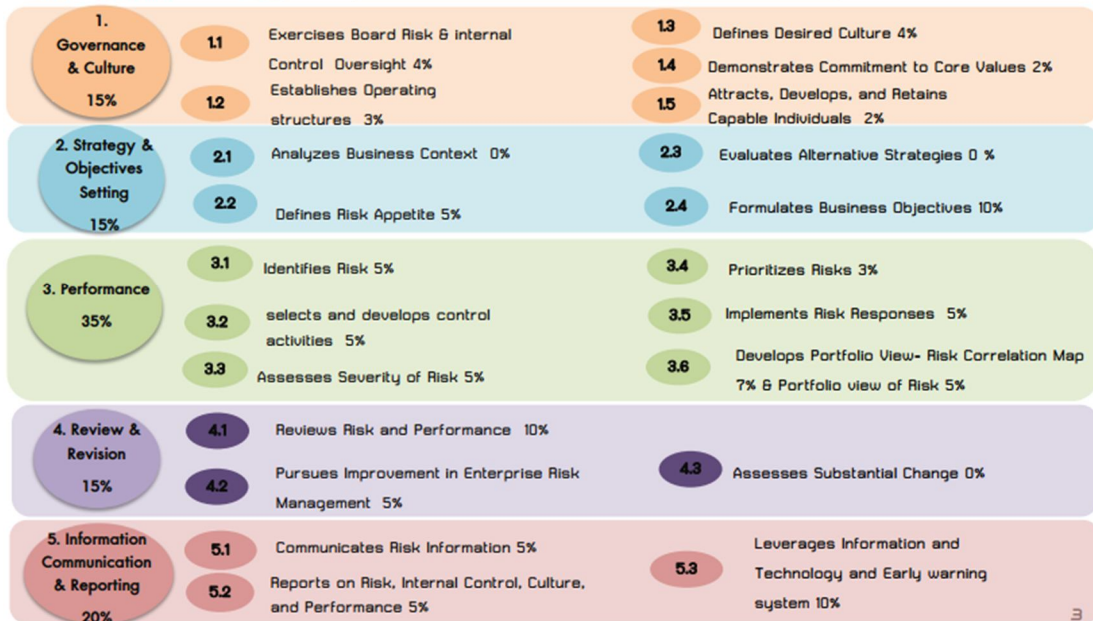
3.1.3 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2564

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

2) นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม





รูปภาพที่ 3.1 องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ

➤ หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

เกณฑ์ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
(Risk Management & Internal Control : Risk & IC)



1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)



- Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of internal control (บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด RA ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสาร คู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม ความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการบริหาร ความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

1. การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
2. การเผยแพร่แนวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
3. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
4. การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร
5. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป



➤ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของมีผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน
2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้ง กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงาน รองรับ) และการกำหนดแผนงานของการทำงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
3. โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง
4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตาม แผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของ ผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผล การดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

➤ บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

1. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
2. การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือ ความรู้ ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้ง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
3. การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
4. กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องเช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
5. การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้

จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

➤ **ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)**

1. การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
2. การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
3. การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
4. กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
5. การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้น

➤ **แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains**

Capable Individuals)

1. การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่าง ชัดเจน (Incentive)
2. ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่ องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน
4. กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความ เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์ แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
5. การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน



2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)



กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ การวางแผนการลงทุนที่สำคัญ ที่เชื่อมโยง กับการกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กรด้วยการบริหาร ความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

- Analyzes Business Context (การวิเคราะห์ธุรกิจ) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning))
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite : RA) (Defines Risk Appetite)

1. กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่ เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)
2. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยง ตามที่กำหนด
3. รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด



4. การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

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

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเป็นแบบของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	การดำเนินการตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	Impact/Likelihood RA/RT KRI

➤ การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

➤ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย

- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

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

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

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

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

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)



การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้อง กับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมของ องค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการ ใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนด แผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มี และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำ การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น (Portfolio View of Risk) เพื่อให้รู้จักองค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดี ที่สามารถสร้างความมั่นใจ การบรรลุเป้าหมายองค์กร

➤ การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

1. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

2. กำหนดประสิทธิผลของความเสี่ยงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า

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

4. การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

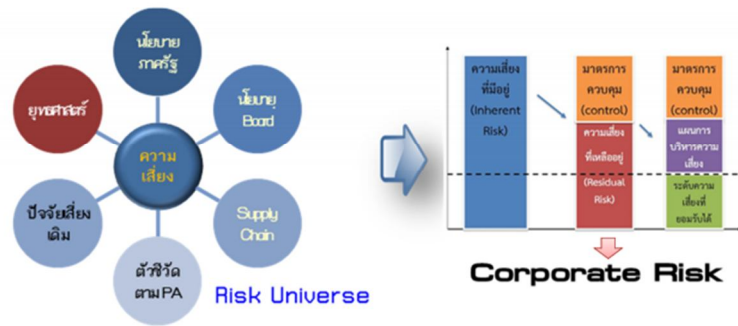
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

Risk Identification : Tools

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



ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



45

➤ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

1. การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงใน แต่ละกิจกรรมขององค์กร
2. มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน
3. ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมิน ประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผล ตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนา เทคโนโลยี ดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับ แผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
5. มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการ ควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

➤ การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกราย ปัจจัยเสี่ยง
2. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการ คาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับ ความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัย เสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ ครบถ้วนตาม กระบวนการที่กำหนด

3. มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

4. การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์การในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

5. การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึง เป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

➤ การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

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

2. การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

3. การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

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

5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

➤ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

1. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้

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

3. การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่ชัดเจน

4. การบูรณาการการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการ วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการ ควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

➤ **การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Develops Portfolio View) Risk Correlation Map และ การจัดทำ Portfolio View of Risk**

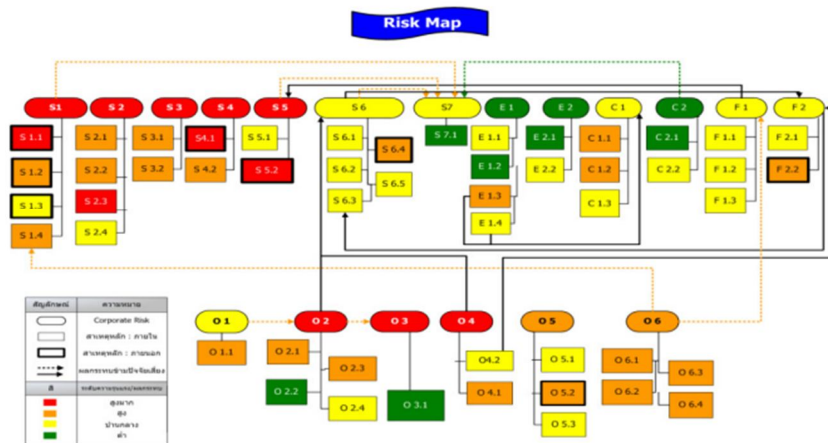
1. การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและ ผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนด สาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

2. การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการ ครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

3. การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำ แบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วง เปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

4. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการ วิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการฯ



51

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)



53

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

➤ การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

1. การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนดพร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

4. การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

- การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

2. การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตาม
ขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

4. การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

➤ การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change)



Reporting)



ส่วนของการรายงานความเสี่ยง (องค์ประกอบที่ 20) ในส่วนของการพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง (Control Self-Assessment)

➤ การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

- ความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

การควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

บุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

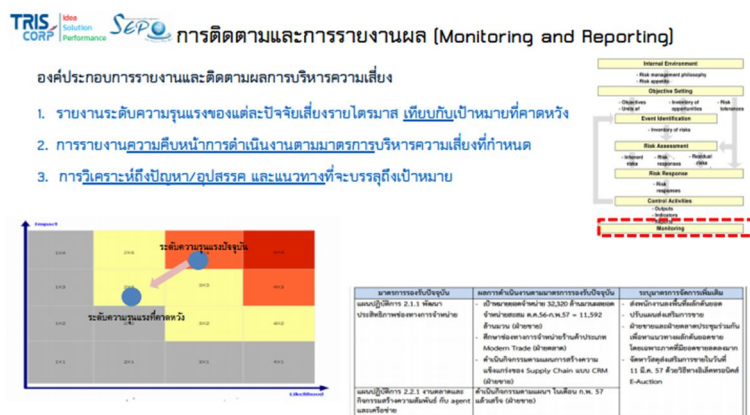
➤ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน
วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน(Reports on Risk, Internal Control, Culture, and
Performance)

1. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหาร สายงานคณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
2. แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน ที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
3. กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนา ระบบ สารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยง กับ การ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)
5. มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

➤ ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง(Leverages Information
and Technology)

1. การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการ บริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่ เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
2. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการ รายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมี ความทันกาล
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงาน และวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหาร

5. มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อาศัยอำนาจมาตรา 17 (1) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 และมติที่ประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2563 วันที่ 25 กันยายน 2563 จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง
นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

ข้อ 2. ในประกาศนี้

อสส. หมายถึง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานระดับ 9 ขึ้นไป

พนักงาน หมายถึง พนักงานและลูกจ้าง อสส.

ข้อ 3. ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4. ในประกาศนี้ นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง สิ่งที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของ อสส. ในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ อสส. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุด ตลอดจนการดูแลขวัญและกำลังใจพนักงานและมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับแนวนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ข้อ 5. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

5.1 กำหนดนโยบาย อสส. ในด้านบริหารจัดการ

5.2 กำกับดูแลและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้ความเห็นชอบต่อแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีของ อสส.

5.3 กำกับดูแลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะทำงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5.4 ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อ 6. การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามประกาศนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

6.1 เพื่อให้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. ที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และบริบทของ อสส.

6.2 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและเป็นระบบ

6.3 เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี

6.4 เพื่อให้ อสส. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. ที่สำคัญอย่างเป็นระบบ และสืบค้นได้

6.5 เพื่อให้การลงทุนด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์องค์กร

6.6 เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance: CG) ของ อสส.

ข้อ 7 กำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. มีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

7.1 นโยบายที่ 1 เป็นกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ สอดคล้องมาตรฐานระดับสากลและระดับประเทศ



7.2 นโยบายที่ 2 เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร

7.3 นโยบายที่ 3 ได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง

7.4 นโยบายที่ 4 ชี้ตรงด้วยการกำกับกิจการที่ดี

ข้อ 8 การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. เพื่อใช้ประกอบการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

8.1 เป็นกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องมาตรฐานระดับสากลและระดับประเทศ

อสส. กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแลเพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ

8.2 เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่สำคัญของ อสส. ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในการดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ อสส. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติการกิจของ อสส.

8.3 ได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง (COSO)

ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Strategy & Objective Setting) ของ อสส. จะต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

8.3.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Performance) อย่างครอบคลุมครบถ้วนและทันเวลา

8.3.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) หากความเสี่ยงนั้นเกิด

8.3.3 ต้องมีผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่ชัดเจนและมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

8.3.4 ต้องมีสารสนเทศ การสื่อสาร การติดตามและรายงานผล (Information, Communication, Monitoring & Reporting) ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา



8.4 ชื่อตรงด้วยการกำกับที่ดี

บริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม บริหารระบบบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรสู่ระบบดิจิทัล ออกระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการ และออกระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสมต่อองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานและลูกจ้างของ อสส. สร้างจิตสำนึกที่ดีในการดำรงตนเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดจนการวางรากฐานของ อสส. ว่าเป็นองค์กรที่บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล

ข้อ 9 กำหนดให้มีการใช้ทรัพยากรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. และแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ อสส.

9.2 จัดทำกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพในแต่ละประเด็นความเสี่ยง

9.3 จัดให้มีทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอ และเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. ในองค์กร

ข้อ 10 กำหนดให้มีการรายงานและสื่อสารการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. ให้กับพนักงานและผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

10.1 ประเมินความต้องการองค์กรถึงความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า จะต้องพัฒนาและรายงานผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส.

10.2 สื่อสารผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. อย่างเหมาะสม

10.3 ติดตาม และประเมินผลการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อสส. กับพนักงานต่อเนื่อง

ข้อ 11 คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง อสส. ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

11.1 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

11.2 หลักกลยุทธ์ (Strategy)

11.3 หลักการจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

11.4 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance)

11.5 หลักความสอดคล้องนโยบาย กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Conformance)

11.6 หลักคำนึงถึงผู้ใช้งาน (Human Behavior)

11.7 หลักความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ (Accountability)

11.8 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)



ข้อ 12 สำนักตรวจสอบของ อสส. มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสอบทานการดำเนินการตามนโยบายฉบับนี้ และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

3.3 กรอบการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์

เรื่อง กรอบการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ด้วยองค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง องค์การจึงมุ่งให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เป็นไปตามหลักสากล โดยกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติและมาตรฐานที่ดี สามารถขับเคลื่อนภารกิจ และโครงการสำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

2. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมอย่างเพียงพอ เช่น การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Performance) การทบทวนและการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Review & Revision) และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ให้เหมาะสมกับการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร

3. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินการควบคุมภายใน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการใช้ในการสนับสนุน เพื่อบรรณข้อมูล สังเคราะห์ วิเคราะห์และประเมิน พร้อมติดตามความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ

3.4 กรอบปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2564

กรอบปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2564

1. ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2. แผนงาน : แผนงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน /แผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กรของรัฐวิสาหกิจ(CG)/แผนงานการบริหารทุนมนุษย์

3. ความสำคัญของโครงการ : ปี 2564 สคร. ได้ปรับปรุงระบบประเมินผลใหม่ จากระบบ SEPA เป็น Enablers 8 ด้าน

4. วัตถุประสงค์โครงการ : เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่

5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2564 : ความสำเร็จตามแผนของแต่ละแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
6. ระยะเวลา : ปีงบประมาณ 2564 (ระหว่างเดือนตุลาคม 2563 - กันยายน 2564)

7. ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน/ฝ่ายประชุมและพิธีการ/สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

8. กระบวนการ 8 ด้านที่เกี่ยวข้อง

9. ผลผลิตที่สำคัญ: มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นไปตามแผนงาน/มีการกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กรของรัฐวิสาหกิจ(CG)/มีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารทุนมนุษย์

10. ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สคร. ไม่น้อยกว่า 3.00 คะแนน

ลำดับ	กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปี 2563			ปี 2564									ผู้รับผิดชอบ/ หมายเหตุ	
				ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4				
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1	กำกับดูแลและติดตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	100%	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นไปตามแผนงาน														ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
1.1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15%															
1.2	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15%															
1.3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35%															
1.4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15%															
1.5	ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	20%															ฝ่ายประชุมและพิธีการ
2	ติดตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและน่า	100%	องค์กรของรัฐวิสาหกิจ(CG)														
2.1	การสนองบทบาทของภาครัฐ	5%															
2.2	บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10%															
2.3	สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10%															
2.4	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10%															
2.5	การเปิดเผยข้อมูล	10%															
2.6	คณะกรรมการ	15%															
2.7	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10%															
2.8	จรรยาบรรณ	8%															
2.9	ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12%															
2.10	การติดตามผลการดำเนินงาน	10%															
3	ติดตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์	100%	ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทุนมนุษย์														สำนักทรัพยากรบุคคล
3.1	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30%															
3.2	การบริหารทุนมนุษย์	25%															
3.3	การพัฒนาทุนมนุษย์	25%															
3.4	สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20%															



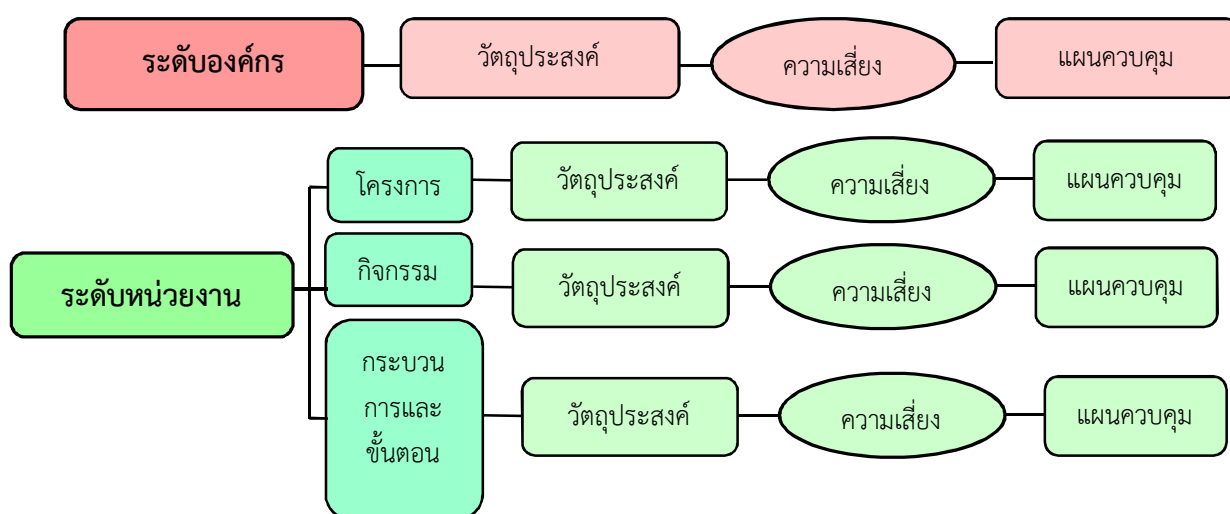
บทที่ 4 กระบวนการ/ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ อสส.

4.1 การบริหารความเสี่ยงในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานได้ในทุก ๆ ส่วน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานลงไปถึงระดับของแต่ละขั้นตอนของการทำงานซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2) การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน /โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการและขั้นตอน เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละสำนัก/สวนสัตว์/สถาบันโดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนัก/สวนสัตว์/สถาบันเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยในทุกๆ ระดับจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง



รูปภาพที่ 4.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามขั้นตอน และวิธีการในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ด้วยองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM – Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)
2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)
3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity Of Risk)
4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risk)
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)
6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564 -2567 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้

1. การระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรภายในองค์กรแต่ละสำนัก/สวนสัตว์
2. การแจกแบบสอบถามด้านความตระหนัก เรื่อง การบริหารความเสี่ยง
3. การจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ อสส. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

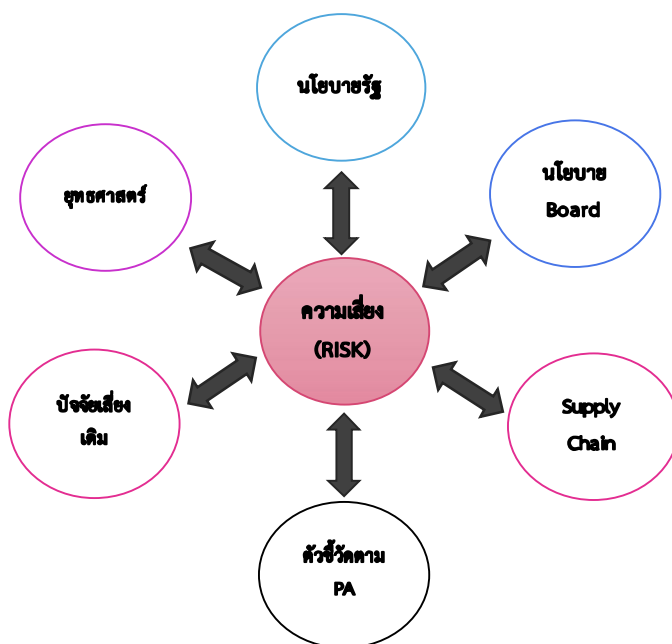
1. Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. Operational Risk ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน คือ อาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. Compliance Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (Risk Universe)



รูปภาพที่ 4.2 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (Risk Universe)

ตารางที่ 4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม
ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น เช่น - การเกิดอัคคีภัย - ระบบสารสนเทศล่ม ข้อมูลสูญหาย - ความเสียหายจากการทุจริตของพนักงาน - ความไม่ปลอดภัย - รายได้นอกงบประมาณ	เกิดจากธรรมชาติหรือบุคคลอื่นหรือนโยบายจากหน่วยงานอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีป้องกันได้ เช่น - ฝนตกหนัก - การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้บริการ - การก่อวินาศกรรม	เกิดจากนโยบายการทำงาน หรือบุคลากรภายในองค์กร สามารถควบคุมแก้ไขได้ เช่น เจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์และขาดแรงจูงใจในการทำงาน - ภาวะเปียบ - เครื่องครัดมากเกินไป - ทำให้งานล่าช้า - ระบบ IT ไม่ทันสมัย - ล่าช้าใช้เวลานาน - ความขัดแย้งภายใน	เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับลดเงินเดือน เนื่องจากทำงานผิดพลาดและล่าช้า ข้อมูลในการทำงานได้รับความเสียหาย - สูญเสียทรัพย์สิน / รายได้ เนื่องจากการทุจริต	เกิดขึ้นภายหลัง เช่น การฟ้องร้ององค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง

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

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

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

1. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล

2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่า มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และได้มีการบันทึกไว้ หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ดี ควรระวังว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหาร และพนักงานในหน่วยงาน สามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานและแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร
3. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ หรือการได้รับการยอมรับการหน่วยงานภายนอก

นอกจากนี้ในการระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

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

ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายใน	ภายนอก	ทางตรง	ทางอ้อม
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	- แผนด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ - การจัดแสดงและกิจกรรมการเรียนรู้ยังมีประสิทธิภาพไม่มากพอ	- กลุ่มเป้าหมายในการเรียนรู้ยังขาดการเตรียมการจากทางโรงเรียน	- ทำให้จำนวนผู้เข้าชมไม่ได้ตามเป้าหมาย - ผู้เข้าชมได้รับความพึงพอใจน้อย	- ทำให้เยาวชนบางส่วนยังขาดจุดมุ่งหมายในการหาความรู้ในการมาเที่ยวสวนสัตว์
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)	- ขาดการดูแลสถานที่บางจุด - เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในบางช่วง	- ผู้เข้าชมไม่ระวังและไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	- ทำให้เกิดอุบัติเหตุและความไม่ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ	- องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เสี่ยงเสียชื่อเสียง

2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยจะต้องมีกิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งจะแบ่งกิจกรรมการควบคุมได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

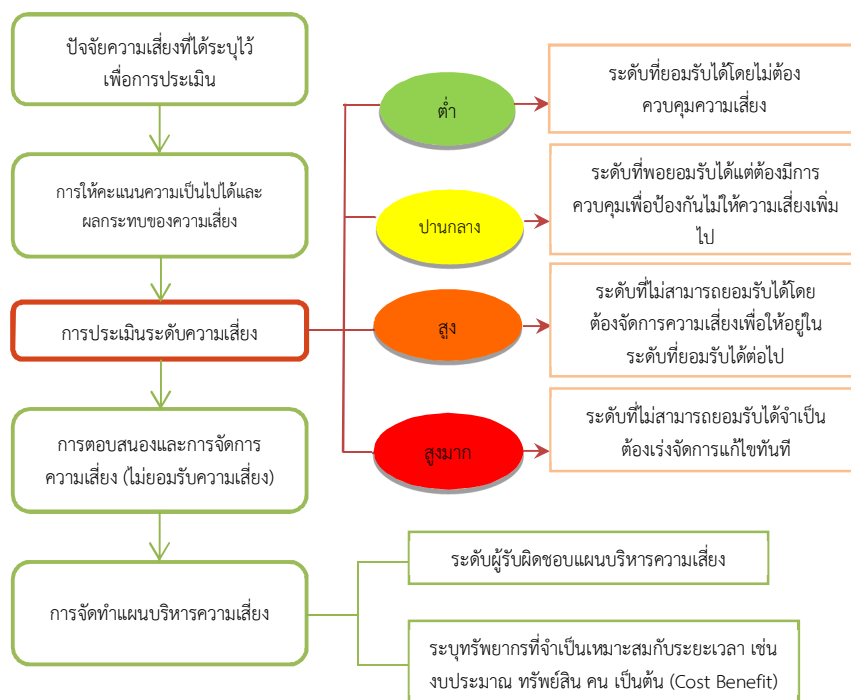
ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ควรมีองค์ประกอบดังนี้

- การกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)
- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้
 - (1) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
 - (2) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยงกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการสำนัก/ สวนสัตว์เป็นผู้พิจารณา กำหนดความรับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จและมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity Of Risk)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ควรดำเนินการหลังจากองค์การทำการระบุความเสี่ยง แล้วการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสียหายจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น และเป็นข้อมูลในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป



3.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

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

➤ ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ผลกระทบสามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อมการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมและสังคม

ตัวอย่าง ผลกระทบด้านบุคลากร (People)

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

ตัวอย่าง ผลกระทบด้านบุคลากร (People)

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

➤ **โอกาส (Likelihood)**

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยง โดยทั่วไปการหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต ต้องมีความมั่นใจในฐานข้อมูลดังกล่าวว่าสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้

ตัวอย่าง ผลกระทบด้านบุคลากร (People)

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

➤ เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

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

ตารางที่ 4.3 ตารางประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

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

ตารางที่ 4.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

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

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

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

การกำหนดขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

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

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

Risk Boundary

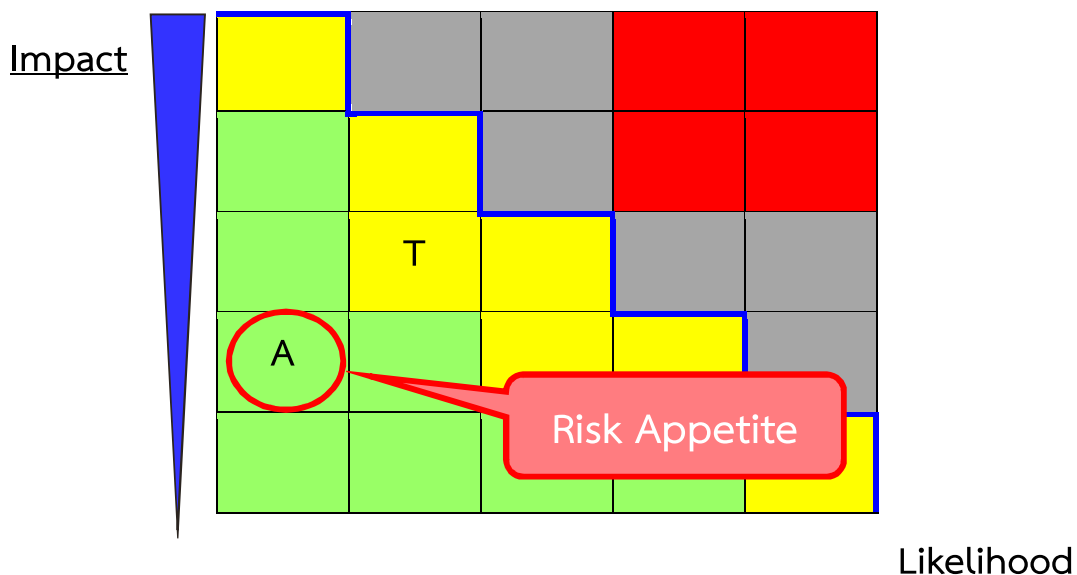


การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูง กลาง ต่ำ หรืออาจวัดเป็นเชิงปริมาณ

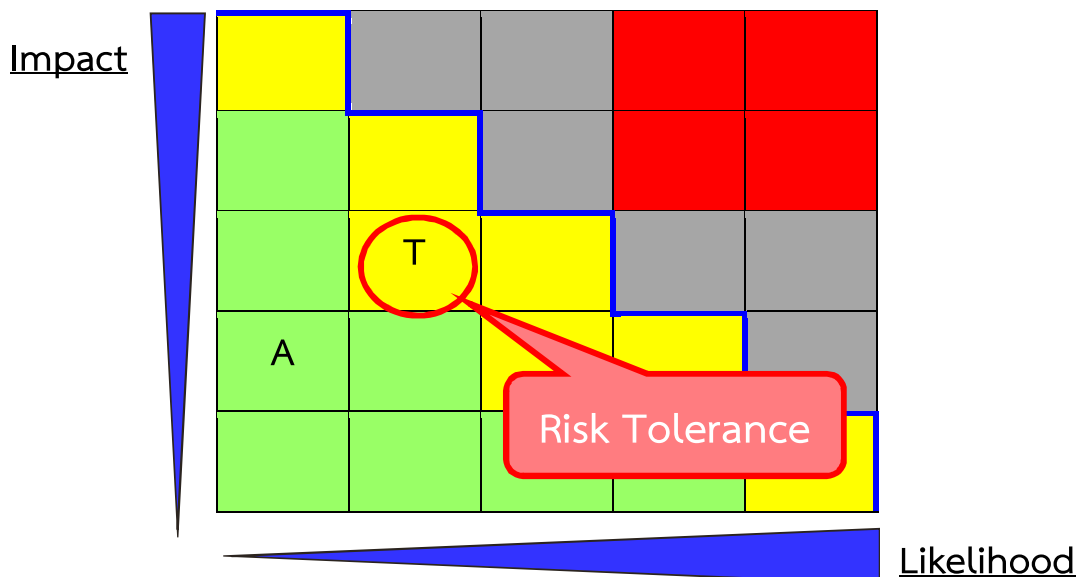
การทำ Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์



รูปภาพที่ 4.4 ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นระดับของความเปี่ยงเบนของผลลัพธ์ ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในระดับสูงกว่า Risk Appetite

Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเปี่ยงเบนของผลดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่องค์กรยังพอยอมรับได้



รูปภาพที่ 4.5 ตำแหน่งช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

3.2 การประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง เพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวก่อน โดยแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ได้แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

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)	

รูปภาพที่ 4.6 แผนภูมิระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ช่องใน แผนภูมิ ระดับ ความเสี่ยง	คำอธิบาย ผลลัพธ์	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง
ต่ำ (LOW : L) (สีเขียว)	ผลกระทบ น้อยมาก - น้อย	โอกาสเกิดขึ้น น้อยมาก - น้อย	1x1=1 1x2=2 1x3=3 1x4=4 2x1=2 2x2=4 3x1=3 4x1=4	ผลกระทบต่ำแต่ถ้า ไม่ควบคุมอาจเกิด ความเสียหายได้ เล็กน้อย	หากหน่วยงานยอมรับ ความเสี่ยงในระดับนี้ได้ หากการลด/ควบคุม ความเสี่ยงไม่คุ้มกับ ประโยชน์ที่ได้รับ หน่วยงานอาจไม่จำเป็นต้อง จัดหามาตรการการ ลด/ควบคุมความเสี่ยง เพิ่มเติมแต่จะต้อง ติดตามสถานะความ เสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าความ เสี่ยงดังกล่าวยังคงอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้

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

จากตารางที่ 4.5 สามารถนำมาแสดงเป็นตัวอย่างของการประเมินโอกาสและผลกระทบของ
ความเสี่ยงได้ โดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงจากตาราง 2 ตาราง คือ

- 1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ
- 2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก ของ สาเหตุ (%)	การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)	
			ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)
1. ความเสี่ยงจาก จำนวนผู้เข้าชมและ ความพึงพอใจไม่ได้ ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)	1.1 การทำการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ระหว่างส่วนกลางและส่วน ภูมิภาค	40%	5	5
	1.2 การจัดแสดงและกิจกรรม การเรียนรู้ยังมีประสิทธิผลไม่มาก พอ	25%	5	3
	1.3 กลุ่มเป้าหมายในการเรียนรู้ ยังขาดการเตรียมการจากทาง โรงเรียน	35%	5	4

4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risk)

เมื่อหน่วยงานสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงได้แล้ว สำหรับขั้นตอนต่อไปของการประเมินความเสี่ยงคือ การจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถนำมาพิจารณากำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง น้ำหนักของสาเหตุ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงซึ่ง ประกอบด้วยสาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยงของความเสี่ยง จำนวน 3 ข้อ ตามการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในตัวอย่างการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง สามารถนำมาจัดลำดับความเสี่ยงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก ของ สาเหตุ (%)	การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)			
			ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยง จากจำนวนผู้ เข้าชมและ ความพึงพอใจ ไม่ได้ตาม เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)	1.1 การทำการตลาด และประชาสัมพันธ์ไม่ สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงระหว่าง ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาค	40%	5	5	สูงมาก	1
	1.2 การจัดแสดงและ กิจกรรมการเรียนรู้ยังมี ประสิทธิผลไม่มากพอ	25%	5	3	สูงมาก	3
	1.3 กลุ่มเป้าหมายใน การเรียนรู้ยังขาดการ เตรียมการจากทาง โรงเรียน	35%	5	4	สูงมาก	2

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะกรรมการองค์การ และผู้บริหารองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับความเสี่ยงอื่นๆ แนวทางในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึง

สาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุดโดยการเลือกรายการความเสี่ยงจาก Risk Assessment Matrix ที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง (4T'Strategies: 4Ts) ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

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

- เปลี่ยนวัตถุประสงค์
- หยุดดำเนินการ/ระงับ/ยกเลิก
- งดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน หรือลดขอบเขตการดำเนินการ
- ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เป็นต้น

ข้อเสีย ของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คืออาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

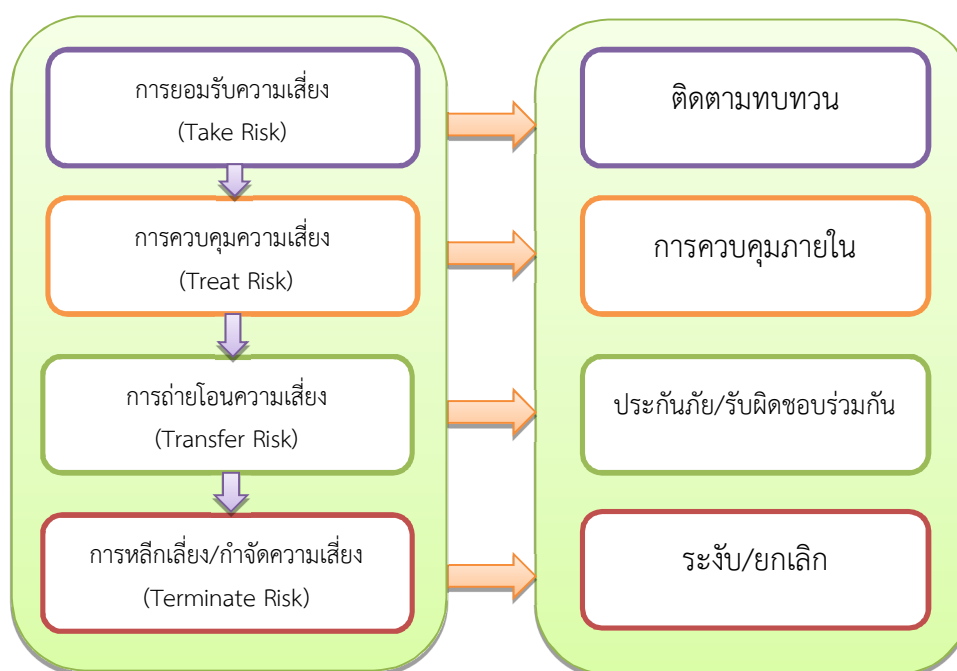
2) Transfer – การถ่ายโอน /การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading): เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/ หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น

- การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นการโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลงเปลี่ยน เป็นต้น
- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน
- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยง
- การทำสำเนาเอกสารไว้หลายชุด
- การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า
- การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน ฯลฯ

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

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

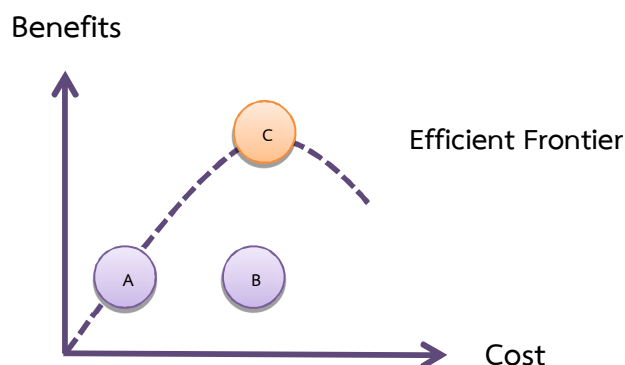
- ตั้งใจที่จะดำเนินการต่อไป
- ยอมรับทั้งหมด
- กำหนดรางวัล/ เป้าหมายความเสียหาย และระดับการยอมรับ
- กำหนด และติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ
- คิดราคาสูงขึ้น
- กิจกรรมการตรวจสอบและติดตาม
- จัดหาเงินทุนสำรองเพื่อรองรับผลที่อาจเกิดขึ้น



รูปภาพที่ 4.7 แผนผังวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยนำทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง(4Ts) มาควบคุมจัดการได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง ที่มาของสาเหตุ ผลกระทบ เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยทำการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit Analysis) เพื่อเปรียบเทียบกันในแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุดและเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมในทางเลือกนั้น

Cost Benefit Analysis



รูปภาพที่ 4.8 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ภายใต้ข้อจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Costs หมายถึง การประมาณการต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

Benefits หมายถึง การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลง เมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใด ๆ (Ability to Mitigate Overall Risks)

Efficient Frontier หมายถึง เส้นประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีจุด C เป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด

เส้นปะ หมายถึง ข้อจำกัดงบประมาณ (Budget Constraint)

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตาม และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การจัดการความเสี่ยง ต้องมีการนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) มาพิจารณาจัดลำดับค่าความเสี่ยงจากสูงมากถึงต่ำ โดยเลือกการความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมาก/สูง ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้มาจัดการความเสี่ยงต่อไปการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม และดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน/มาตรการควบคุมความเสี่ยง
- หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยง
- วิธีประเมินผล/วิธีวัดตัวชี้วัด

ตัวอย่าง การจัดการความเสี่ยง

[illegible]

6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk

6.1 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ การควบคุมภายใน (Internal Control), การบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management),ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) แผนปฏิบัติราชการ , การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)



รูปภาพ 4.9 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตามกำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

1) การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว

- 1.1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- 1.2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- 1.3) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

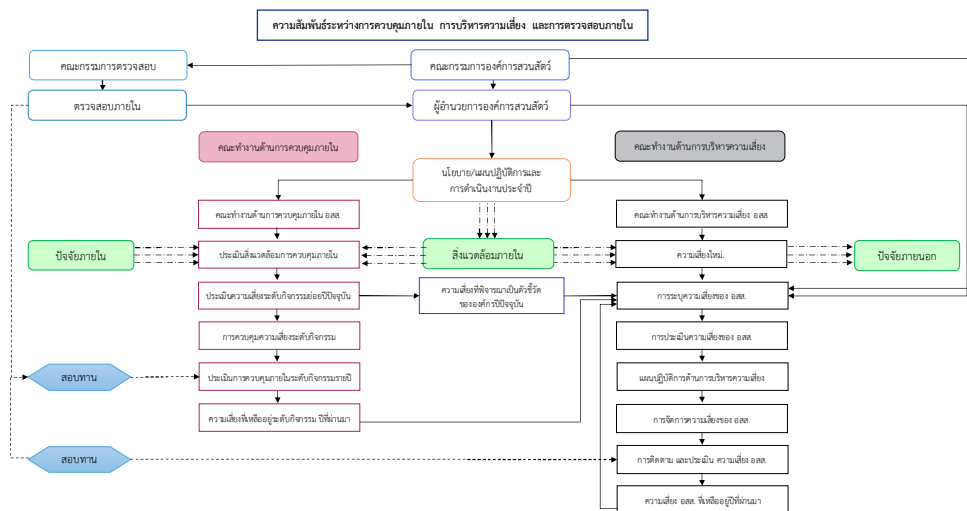
การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียก สั้น ๆ ว่า การควบคุมภายใน

ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

2) การตรวจสอบภายใน (Internal Auditing)

การตรวจสอบภายใน คือ งานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอแล้ว หรือคิดว่ามีความชำนาญแล้วจากการปฏิบัติงานมานาน ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่ต้องควบคุมไป แต่ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผลของการตรวจสอบจะออกมาเป็นรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วยสิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่



รูปภาพ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

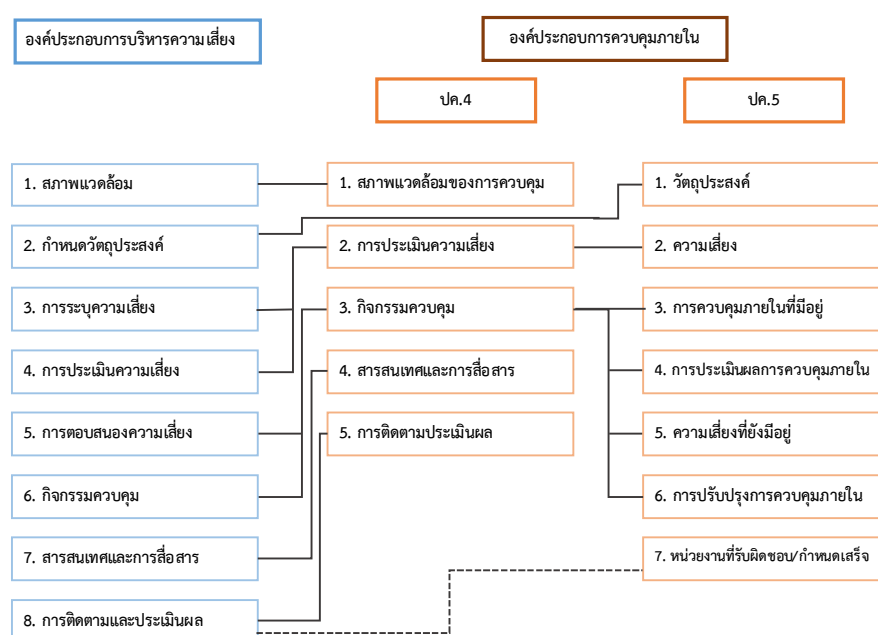
จากรูปภาพที่ 5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบแล้วว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่จะต้องดำเนินการควบคุมการดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้นๆ ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในการทำการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การควบคุมการประเมินความเสี่ยง, การควบคุมความเสี่ยง, การประเมินผล และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ส่วนการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการระบุความเสี่ยงรายปี, ประเมินความเสี่ยง, ทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม, การติดตามและประเมินผล

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง คือ คณะทำงานด้านการควบคุมภายในจะส่งมอบความเสี่ยงที่มีอยู่ในแต่ละปี และความเสี่ยงที่เหลือจากปีถัดมาให้กับคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงไปพิจารณา เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปี โดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้น จะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

นอกจากนั้น การควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินและความคุ้มค่าของโครงการ

ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น



รูปภาพที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

3) การบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

การบริหารความเสี่ยง นอกจากจะเป็นการบริหารปัญหา จุดอ่อน และข้อจำกัดต่าง ๆ ส่งผลกระทบที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต แต่การบริหารในปัจจุบันจะต้องมีการบริหารมูลค่าเพิ่มขององค์กรจากโอกาสทางธุรกิจ การนำระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ จึงช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเชิงบวกขององค์กร และยังจะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนและการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถนำมูลค่าเพิ่มมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่

เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งนี้ ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) และเป้าประสงค์ทางสังคมเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนธุรกิจ (EVM for planning), การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร (EVM for Investment & Resource Allocation), การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมาย (EVM for Performance Monitoring) และระบบแรงจูงใจ (EVM for Incentive)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการบูรณาการระหว่างร่วมกันระหว่างคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือนโยบายการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ อสส.มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) และเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology)

การบริหารความเสี่ยงที่ให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องชัดเจน และมีผลลัพธ์ของการบริหารที่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น จำเป็นจะต้องนำการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยโดยเฉพาะการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบฐานข้อมูลที่มีความพร้อมและสำรองข้อมูลได้อย่างครบถ้วนทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารความเสี่ยง

นอกจากนี้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จะเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญ ในการบริหารความเสี่ยง ในการจัดทำ Impact/Likelihood/Appetite และ Tolerance ยังใช้ในการทำระบบการแจ้งเตือน Risk Warning การบรรจุผลความเสี่ยงให้กับเจ้าของความเสี่ยงได้รับรู้ผลอย่างทันทั่วถึง

5) แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2563 – 2565

แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2563 – 2565 เป็นแผนหลักในการบริหาร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในแต่ละปีการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2564 – 2567 จะบ่งบอกถึงประเด็นที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งในเชิงลบและเชิงบวกได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการลดความเสี่ยงในอนาคตได้อีก

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2564 – 2567 เพื่อให้้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย โอกาสของธุรกิจ และพลิกผันเหตุการณ์วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันโดยที่โอกาสของธุรกิจพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป (SWOT Analysis) หลังจากการนำเสนอความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากนั้นระดมความคิดต่อยอดการวิเคราะห์ SWOT โดยนำจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค/ข้อจำกัด (Threats) ที่ได้มารวบรวมทบทวนเป็นความเสี่ยงใหม่ เป็นการทบทวนความเสี่ยงของปี และกำหนดแผนกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงที่สำคัญ จากการจำแนกกรอบ BSC เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ครอบคลุมทุกด้าน

การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) มีกระบวนการดังนี้ ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน, ประเมินความเสี่ยง, กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ และกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อลดการสูญเสียในการพลาดโอกาสและลดผลกระทบจากอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือโครงการที่สำคัญขององค์กร รวมถึงการเลือก Scenario ที่ก่อให้เกิด Risk – Return ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดัน/สร้าง Shareholder Value สูงสุดขององค์กร

2) การจัดทำแผนงานโครงการ (Tactical Planning) มีกระบวนการดังนี้ กำหนดแผนงาน/โครงการ, จัดสรร/ประเมินทรัพยากร/งบประมาณ/คน/เทคโนโลยี, ประเมินความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ, ดำเนินงานแผนงาน/โครงการ และวิเคราะห์/วิเคราะห์จัดทำ (Contingency Plan) เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน หรือผลกระทบที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน เพื่อนำไปสู่การจัดทำ/ทบทวนแผนงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3) การติดตาม/ประเมินผล (Management Reporting) มีกระบวนการดังนี้ ติดตามความสำเร็จในระดับกลยุทธ์, ติดตามความคืบหน้าตามเป้าหมายขององค์กร, ประเมินความเสี่ยงและงาน/โครงการและติดตามระดับความเสี่ยงขององค์กร เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินผลการดำเนินงานในโครงการ/แผนรวมถึงเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิด Early Warning หากมีแนวโน้มว่าองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์/แผนงาน รวมถึงทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานในเชิงรุก และเกิดการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีกระบวนการดังนี้ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

6) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกค้า สส. ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อการผลการปฏิบัติงาน (Accountability), ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility), การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียม (Equitable Treatment), ความโปร่งใส (Transparency), การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นระยะยาว (Value Creation), การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) และการมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนในการมีส่วนร่วม (Participation) โดยคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ เป็นผู้ควบคุมกำหนดนโยบายและปฏิบัติงานด้วยความสุจริตและรอบคอบ โดยมอบให้ผู้บริหารของ สส. เป็นตัวแทนปฏิบัติงานตามนโยบาย ด้วยทักษะ ความสุจริต และความรอบคอบเช่นกัน ในการดำเนินกิจการในองค์กรย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคณะกรรมการ



องค์การสวนสัตว์และผู้บริหาร สามารถที่จะปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งเป็นการช่วยองค์กรไม่ให้ตัดสินใจผิดพลาดในการประกอบธุรกิจหรือพบความเสียหายได้ โดย องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีแนวทางปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกำกับดูแลบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตามแนวทาง COSO-ERM และแนวทางอื่น ๆ ที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ติดตามและทบทวนปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงแนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนด
4. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
5. ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด

การพัฒนาแนวคิดจากการบริหารแบบ Silo มาเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการ GRC เข้าด้วยกัน โดยแนวคิด GRC นั้นไม่ได้เป็นการพยายามที่จะรวบเอางาน 3 ด้าน มาไว้ที่ศูนย์กลางเพียงจุดเดียว หากแต่ต้องการที่จะนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม เป็นการแสวงหาแนวทาง การเชื่อมโยงบูรณาการงาน 3 ด้านเข้าด้วยกัน ในเชิงนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติและระบบการควบคุม แบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการเปิดกว้างทางความคิดที่จะปรับปรุงองค์กรจากข้อมูลและแนวทางจากผู้บริหารของหลาย ๆ ฝ่าย โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์ประกอบพื้นฐานหลัก 5 ประการ ขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ กระบวนการ ระบบ บุคลากร เทคโนโลยี

7) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

คือ การจัดการธุรกิจให้ต่อเนื่อง เนื่องจากในปัจจุบันเหตุการณ์วิกฤตที่คาดไม่ถึง เป็นไปได้ตลอดเวลา เช่น ภัยที่เกิดจากคน การก่อจลาจล การชว้างระเบิด ไฟไหม้ หรือภัยที่เกิดจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว สึนามิ ดินถล่ม ก๊าซพิษรั่ว หรือ เชื้อโรคแพร่ระบาด เป็นต้น เหตุการณ์เหล่านี้ หากเกิดขึ้นกับองค์กรใด แล้วนั้น ย่อมจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลกระทบทางตรงก็คือ องค์กรได้รับความเสียหายจากวิกฤต หรือ ภัยพิบัติที่เกิดขึ้น ทำให้มีความสูญเสียทางธุรกิจที่เป็นรูปตัวเงินที่มีมูลค่าตามผลกระทบที่ได้รับ รวมทั้งหากเกิดความสูญเสียต่อบุคคลแล้วย่อมจะประเมินค่ามิได้อีกด้วย

สิ่งที่สำคัญต่อมา ก็คือ เมื่อเหตุการณ์ที่องค์กรที่ได้รับภัยพิบัติเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ซึ่งอาจทำให้ใช้เวลากลับมาฟื้นฟูเพื่อดำเนินธุรกิจอีกครั้ง ต้องใช้เวลาสูงถึง 1 เดือน, 2 เดือน, 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็เป็นไปได้ หากเราลองประเมินเบื้องต้นดู ก็จะสามารถคำนวณได้ว่า หากองค์การของเรา ขาดรายได้ไป 1 ปี จะมีมูลค่าสูงเพียงใด และผลกระทบทางอ้อมที่มีต่อมาก็คือ พนักงานตกงานและอื่นๆที่ตามมาอีกมากมายผลกระทบทางอ้อมนี้ ก็มีมูลค่าสูงจนประเมินมิได้เช่นกัน

ดังนั้น หากองค์กรใดทำ BCM ก็จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็น การลดความเสียหายให้น้อยลง หรือไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นเลย อีกทั้งจะช่วยให้องค์กรมีรายได้ต่อเนื่องในขณะที่เกิดเหตุการณ์วิกฤตนั้น

หลังจากที่กิจการสามารถผ่านการพัฒนารอบและกระบวนการของการวางแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan บนกระดาษเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ภารกิจของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจยังไม่เสร็จสิ้นหัวใจสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไม่ใช่การร่างตัวแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan เสร็จสิ้นอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องของการทดลอง (Test) และทดสอบภาคปฏิบัติจริง (Exercise) เพื่อดูว่าสิ่งที่ได้รับไว้บนกระดาษนั้น ใช้ได้จริงในภาคปฏิบัติครบถ้วนหรือไม่ และต้องมีการปรับปรุงข้อความและเนื้อหาสาระในส่วนใดของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง

นอกจากนั้น แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan ที่แก้ไขและปรับปรุงเสร็จแล้ว จะต้องนำไปใช้ในการอบรม ซักซ้อม สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้รับรู้ว่าคุณต้องปฏิบัติงานอย่างไรในสถานการณ์ภัยพิบัติและมหันตภัยที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจขึ้นจริง รวมทั้งจุดอ่อนของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan ที่ต้องหาทางปรับปรุงให้แข็งแกร่งมากขึ้นตามลำดับ ก่อนที่กิจการจะต้องเผชิญหน้ากับภัยพิบัติหรือ มหันตภัย ที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานในส่วนที่เป็นหัวใจและเป็นคุณค่าของธุรกิจ จะต้องมีการทดลอง (Test) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP : Business Continuity Plan และทดสอบในภาคปฏิบัติจริงกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพร้อมกัน (Exercise Test) และทำการปฏิบัติจริงหากเกิดการหยุดชะงักจริงของการดำเนินธุรกิจจากสถานการณ์ที่กำหนดเอาไว้ (Actual Exercise)

ตัวอย่าง Risk Correlation Map

➤ ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

[illegible]

6.2 การจัดทำ Portfolio View of Risk

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (Correlation) ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

1. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การระบุสาเหตุ (Root Cause) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงสามารถระบุเบื้องต้นทั้งหมดของสาเหตุเมื่อหาความสัมพันธ์จะเห็นสาเหตุร่วม (Common)

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยพิจารณาจากสาเหตุทางตรงและทางอ้อม

3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) จะต้องมีการประเมินผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีการจับคู่ผลกระทบเพื่อระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ Risk map เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและข้ามปัจจัยเสี่ยง และมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงทุกสาเหตุความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ จะต้องมีแผนกิจกรรมจัดการรองรับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยงทุกสาเหตุ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงอื่นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ

5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับ บุคลากรในองค์กร

บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

5.1 ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2564

ในปีงบประมาณ 2564 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการระบุความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้านดังนี้

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

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

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

- 2.1) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)
- 2.2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

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

- 3.1) ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)
- 3.2) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย

- 4.1) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตาม พรฎ. ใหม่ (CR1)
- 4.2) ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อสส. ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด COVID – 19 (CR2)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risks)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	4 ความเสี่ยงไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)	6. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	8. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการตาม พรฎ. ใหม่(CR1)
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR1)	7. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)	9. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด COVID – 19 ของอสส. (CR2)
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)			

รูปภาพที่ 5.1 ประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2564

***หมายเหตุ:** รายละเอียดของปัจจัยเสี่ยง ประจำปี 2564 ระบุอยู่ในเล่มแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2564



รายละเอียดปัจจัยเสี่ยง
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปี 2564



แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2564



บทที่ 6 บทสรุป

6.1 บทสรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2564 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การจัดทำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอันอาจเกิดขึ้นกับการทำงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร คู่มือนี้ประกอบด้วย 6 บทหลัก คือ บทที่ 1 ซึ่งเป็นบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประโยชน์ ความหมายและคำจำกัด ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กร คณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทที่ 3 กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบทนี้ จะกล่าวถึงหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของผู้บริหารระดับสูง บทที่ 4 เป็นการอธิบายถึงนิยามหลักการในประเด็นความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) บทที่ 5 กล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2564 ประกอบด้วย 9 ประเด็นความเสี่ยง

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

กฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง
ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

THE ZOOLOGICAL PARK ORGANIZATION OF THAILAND UNDER THE ROYAL PATRONAGE OF H.M. THE KING

257/1 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 โทร 0 2587 0055 โทรสาร 0 2587 0051, 0 2587 0060

267/1 Pracharat 1 Rd., Bangsue, Bangkok 10800 Thailand Tel. (662) 587 0055 Fax. (662) 587 0051, 587 0060 www.zoothailand.org

กฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

โดยเป็นการสมควรกำหนดให้มีประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง กฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

อาศัยอำนาจตามความมาตรา ๑๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงออกกฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง กฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในประกาศนี้

“องค์การ” หมายถึง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

“ผู้บริหาร” หมายถึง พนักงานระดับ ๙ ขึ้นไป

“พนักงาน” หมายถึง พนักงานและลูกจ้าง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

หมวด ๑

วัตถุประสงค์

ข้อ ๔ การแต่งตั้งคณะกรรมการตามกฎบัตรนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(๑) เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในการติดตามประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๒) เพื่อพิจารณากิจกรรมการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดในข้อ ๑ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยกำหนด



หมวด ๒ องค์ประกอบ

ข้อ ๕ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ แต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีจำนวนไม่น้อยกว่าสามคน

(๑) กรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นประธานอนุกรรมการ

(๒) อนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกอย่างน้อยสามคน เป็นอนุกรรมการ ซึ่งอาจจะแต่งตั้งจากกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

(๓) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ระดับผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หรือ ผู้อำนวยการสำนักที่กำกับดูแลสายงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยหนึ่งคน

หมวด ๓ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นตำแหน่ง

ข้อ ๖ ประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการ ซึ่งเป็นกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ ๗ ประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) กรณีเป็นกรรมการบริหารองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ มาตรา ๑๕

(๒) กรณีเป็นผู้บริหารองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยพ้นจากตำแหน่งตามข้อ ๕ (๓)

(๓) ตาย

(๔) ลาออก

(๕) คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

หมวด ๔ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ ๘ กำหนด และทบทวนการติดตามประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและกรนำองค์การการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ข้อ ๙ กำกับ ดูแลการติดตามประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเห็นชอบ

ข้อ ๑๐ รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ
การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม

ข้อ ๑๑ ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี
และการนำองค์การ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และ
นวัตกรรม

ข้อ ๑๒ สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ
การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ให้บรรลุ
เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

ข้อ ๑๓ รายงานผลการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การบริหารความเสี่ยง การควบคุม
ภายใน การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ไทย รับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

ข้อ ๑๔ พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่ผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจที่
อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆ
ต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ ๑๕ ทบทวนกฎบัตรฯและความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ

ข้อ ๑๖ แต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการ และที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

หมวด ๕

การประชุม

ข้อ ๑๗ ให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการอย่างน้อย ไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามความเหมาะสม

ข้อ ๑๘ ในการประชุมคณะอนุกรรมการ ต้องมีอนุกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ
จำนวนอนุกรรมการจึงจะครบองค์ประชุม

ข้อ ๑๙ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
ให้ที่ประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

ข้อ ๒๐ การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก อนุกรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการ
ลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ ๒๑ ประธานอนุกรรมการ หรือ อนุกรรมการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่มีการลงมติไม่มีสิทธิ
ออกเสียง และจะต้องไม่อยู่ในที่ประชุมเมื่อมีการพิจารณาวาระที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๖

การรายงาน

ข้อ ๒๒ ให้คณะอนุกรรมการ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวน
สัตว์แห่งประเทศไทยเพื่อรับทราบหรือพิจารณาทุกไตรมาส

หมวด ๗
คำตอบแทน

ข้อ ๒๓ ค่าเบี้ยประชุมจ่ายตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

หมวด ๘
หลักเกณฑ์อื่นๆ

ข้อ ๒๔ กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะกรรมการใช้ดุลพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางทั่วไปมาประยุกต์ใช้โดยอนุโลม

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พุทธศักราช ๒๕๖๓



(นายชวลิต ชูขจร)

ประธานกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัลยาณมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

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

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



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

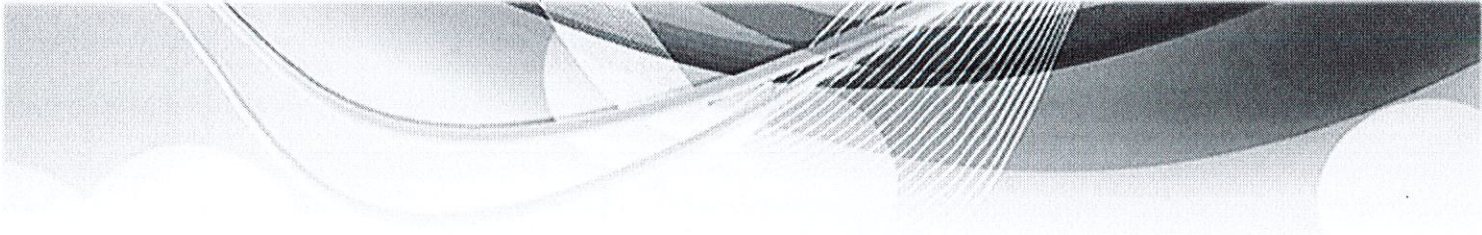
๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

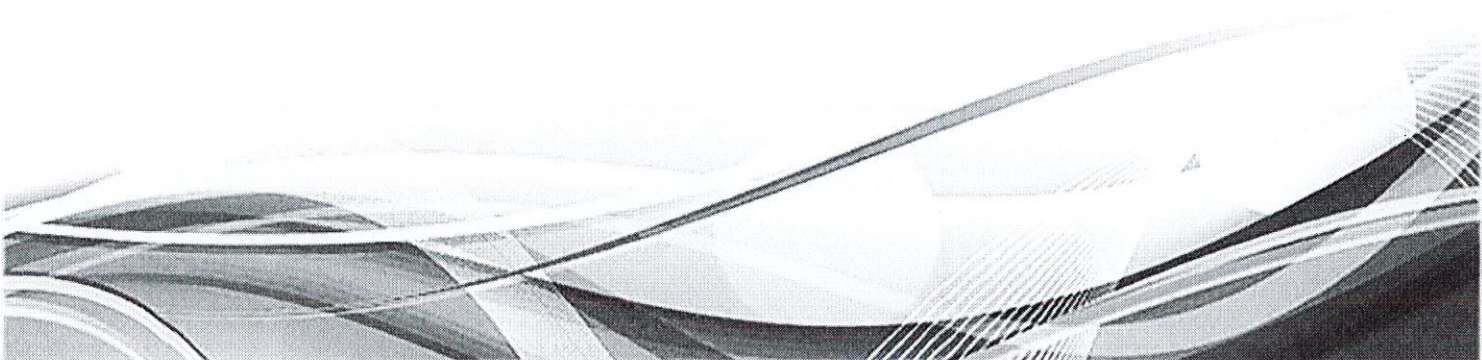
๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e – mail address: iastd@cgd.go.th



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



ภาคผนวก ค

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๑๑๐๘



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕

ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กล้วยานมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

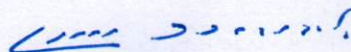
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard
for Government Agency

กระทรวงการคลัง

บทนำ

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

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

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

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

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

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

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

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

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

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

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :

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

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

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

๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

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

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๔, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๕, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๑
โทรสาร ๐-๒๑๒๗-๗๑๒๗
E – mail address : iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

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

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

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

ของหน่วยงานของรัฐ

- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

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

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

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

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

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

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

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

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

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

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

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

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

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

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม ภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

แบบรายงานแนบท้าย

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การใช้รูปแบบรายงาน

๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

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

๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

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

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัด หรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน(๑).....

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

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่...(๙)..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

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

.....(๑).....

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

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

ลายมือชื่อ(๘).....

ตำแหน่ง(๙).....

วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

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

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่...(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

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

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

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)**

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

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

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

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

**กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้**

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

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

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

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึงกรมบัญชีกลาง*

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

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

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

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

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

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

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึง
กรมบัญชีกลาง*

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

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

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

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

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

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. ๖)

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

ภาคผนวก ง

เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสียหาย (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบทางการเงิน (Financial)	ไม่เกิน 20,000 บาท	มากกว่า 20,000 บาท – 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	มากกว่า 2.5 แสน บาท -10 ล้าน บาท	มากกว่า 10 ล้าน บาท
ผลกระทบทางด้าน ชื่อเสียงองค์กร (Image and Reputation)	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ น้อย	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ สูง	กระทบชื่อเสียง และ ภาพพจน์ ของ อสส. สูงมาก
ผลกระทบทางด้าน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (Technology)	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญ บางส่วน แต่ไม่ เกิดความเสียหาย ต่อความ ปลอดภัยของ ข้อมูล	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายมากต่อ ความปลอดภัย ของข้อมูลที่สำคัญ เล็กน้อย	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัย ของข้อมูลที่สำคัญ ไม่มากนัก	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัย ของข้อมูลที่สำคัญ บางส่วน	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัย ของข้อมูลที่สำคัญ ทั้งหมด
ผลกระทบของด้าน การดำเนินการธุรกิจ และการปฏิบัติงาน Business Process and (Operation)	ไม่มีการหยุด ดำเนินการ ของธุรกิจและ กระบวนการ	การหยุด ดำเนินการของ ธุรกิจ และกระบวนการ เป็นบางเวลา	การหยุด ดำเนินการของ ธุรกิจ และกระบวนการ 1 วัน	การหยุด ดำเนินการของ ธุรกิจ และกระบวนการ 2 วัน	การหยุด ดำเนินการของ ธุรกิจ และกระบวนการ มากกว่า 2 วัน
ผลกระทบด้าน บุคลากร (People)	ไม่มีการบาดเจ็บ	- มีการบาดเจ็บ เล็กน้อยในระดับ ปฐมพยาบาลจาก การปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการ เสีย ขวัญและ กำลังใจใน การ ทำงานระยะสั้น	- มีการบาดเจ็บ ที่ ต้องได้รับการ รักษาจากการ ปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการ เสีย ขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานอย่าง กว้างขวาง	- มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย รุนแรง จากการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรใน ระดับ ผู้จัดการ ฝายขึ้นไป หรือ บุคลากรที่ผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับ ดีขึ้นไป ออกจากองค์กร หลายคน - เกิดการประท้วง	- ทุพพลภาพหรือ เสียชีวิตจากการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรใน ระดับ หัวหน้า ฝายขึ้นไป หรือ บุคลากรที่ผล การประเมินการ ปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กร เป็น จำนวนมาก - เกิดการนัดหยุด งาน
มูลค่าความเสียหาย	≤ 5%	> 5 - 10%	> 10 - 15%	> 15 - 20%	> 20%
➢ ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยใช้มูลค่าการลงทุนหรือต้นทุนการดำเนินงานเป็นฐานในการคิดหรือค่าใช้จ่าย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					

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

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

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

ภาคผนวก จ

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

ปีงบประมาณ

ไตรมาสที่

RM-Q-๐๒

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

ลงชื่อผู้จัดทำ

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

หมายเหตุ : ๑. วิธีจัดการความเสี่ยง (๘)

A = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

B = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

C = การกระจาย / การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

D = การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

๒. ระดับความก้าวหน้า (๑๐) ☐ ยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติ ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☒ ดำเนินการแล้วเสร็จ

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงรายปี

องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

ปีงบประมาณ

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

RM-Y-๐๑

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

หมายเหตุ : วิธีจัดการความเสี่ยง

ลงชื่อผู้จัดทำ

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

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