



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยรวมการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้บุคลากรในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายได้ตระหนักและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ และการควบคุมภายใน ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสม กับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับนี้ สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงาน ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานที่ ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะให้ความสำคัญและนำคู่มือการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือและบูรณา การแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความคุ้มค่าและ เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ต่อไป

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	1
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	1
1.3 ค่านิยมหลัก	2
1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	3
1.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	4
1.6 ขอบเขต	5
1.7 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 2 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	13
2.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	13
บทที่ 3 ธรรมาภิบาลแล้ววัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	37
3.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)	37
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	39
3.3 บทบาทและความรับผิดชอบหลักตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	41
3.4 การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง(Risk Culture)	45
3.5 กระบวนการการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	50
บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	53
4.1 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite/ Risk Tolerance)	53
4.2 กระบวนการทำ Value Creation และ Value Enhancement	54
บทที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	56
5.1 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	56
5.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	57

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 6	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	67
	6.1 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	67
	6.2 แนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	70
บทที่ 7	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	73
	7.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	73
	7.2 การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	75
	7.3 ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)	82
	7.4 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	84
บทที่ 8	ปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566	91
	8.1 ประเด็นความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2566	91

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ง หลักเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

ภาคผนวก จ แบบฟอร์มการรายงานผลบริหารความเสี่ยง และแบบฟอร์มการรายงานผลการควบคุมภายใน

ภาคผนวก ฉ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

บทที่ 1 บทนำ

1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

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



- (1) ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- (2) ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
- (3) ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มิให้สูญพันธุ์
- (4) จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
- (5) ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
- (6) จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
- (7) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์และธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1.2.1 วิสัยทัศน์

เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน

1.2.2 พันธกิจ

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

1.2.3 ยุทธศาสตร์

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

1.3 ค่านิยมหลัก

“Zoogether” ร่วมมือกัน เพื่อสร้างสรรค์สวนสัตว์ไทย



1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1.4.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

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

(2) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

(5) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

(6) เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

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

1.4.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร มีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- (2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
- (3) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร/ปฏิบัติงานในองค์กร โดยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- (4) ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- (5) ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้นิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1.5.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- (1) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
- (2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือในการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา หรือตามข้อกำหนดอื่นๆ

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

1.5.2 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

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

1.6 ขอบเขต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครอบคลุมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีเลขานุการคือฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นผู้จัดทำเอกสาร และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทราบถึงกิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ รวมทั้งคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนดไว้

1.7 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

1.7.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส (Likelihood) /เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

1. เหตุการณ์ (Event)

เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง โอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำมาบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แก่องค์กรภายหลังได้

2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต

3. ความรุนแรง (Severity)

เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

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

1.7.3 แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง

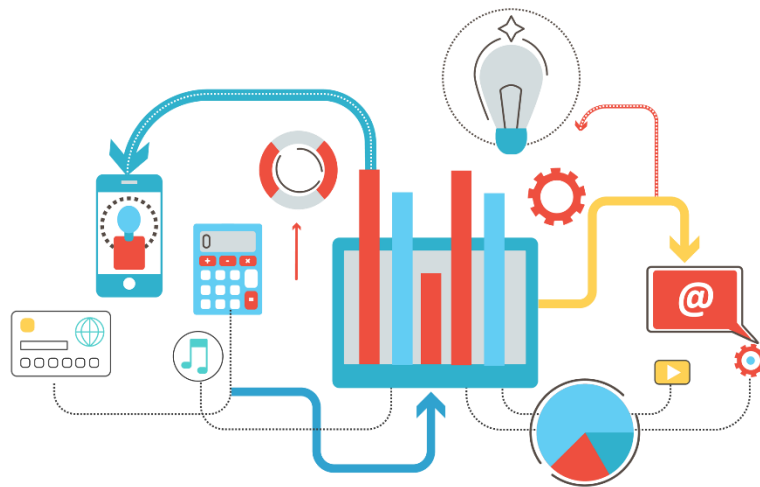
การระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น

- ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น
 - โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุน เพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
 - พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร
 - กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มี ประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม
 - เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของระบบสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือก ระบบที่จะใช้การพัฒนาและ บำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง
- ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัย ภายนอก เช่น ความเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ
 - 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) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
 - เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศ ในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี
- เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

1.7.4 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล โดยมีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อย ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่มีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร



1.7.5 ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

(Strategic Risk : SR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการวาง Career Path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจการเมือง การรักษาชื่อเสียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดและสภาวะการแข่งขัน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

(Operational Risk : OR)

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

ความเสี่ยงด้านการเงิน

(Financial Risk : FR)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุนและระบบการบริหารการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมตั้งงบประมาณผิดพลาดและใช้งบประมาณเกินความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

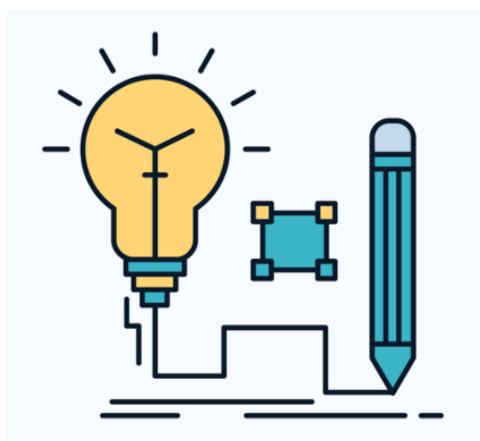
(Compliance Risk : CR)

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

1.7.6 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และการบริหารงานเป็นต้น

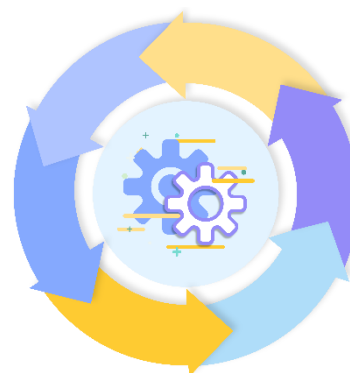


2. ความเข้าใจความหมายความเสี่ยง

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหาร

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กร จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในทุกระดับที่จะนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ





4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหาร

5. การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหาร



6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

7. การฝึกอบรม ความรู้ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบ ของการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และ กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน



8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566 เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงการกำหนดวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

4.1.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ข) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

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

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

4.1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เป็นไปตามบทบัญญัติแห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการการควบคุมภายใน พ.ศ. 2561 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ค) โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลัง ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

4.1.3 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



➤ รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) น้ำหนักร้อยละ 15

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

- หลักการและแนวคิด : GRC

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

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

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้ง กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description มีโครงสร้าง ความรับผิดชอบ มีแผนงาน รองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่ได้รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตาม แผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

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

หมายเหตุ :

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

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

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

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

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

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ สามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ความรู้ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทักษะ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทักษะ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจที่ดี

หมายเหตุ :

■ กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่าง ชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

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

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความ เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์ แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

■ แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้น อยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

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

-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

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

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

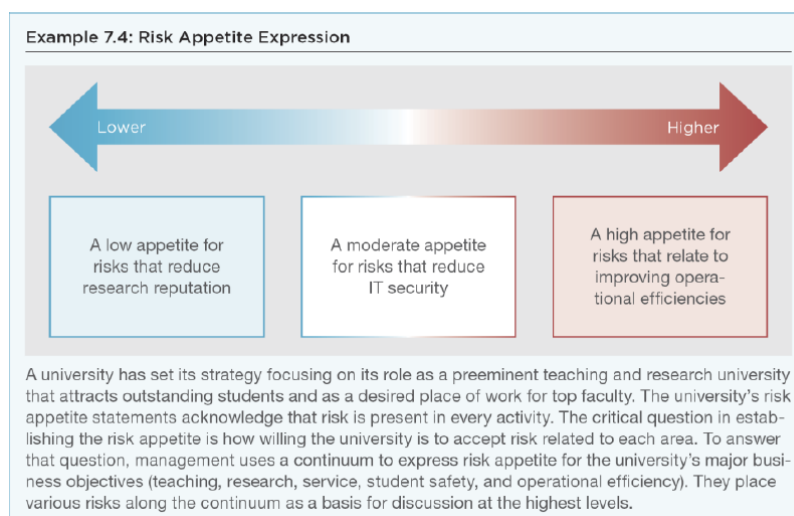
หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน

- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยืดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

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

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

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

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

หมายเหตุ :

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

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

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของ

เหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

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

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

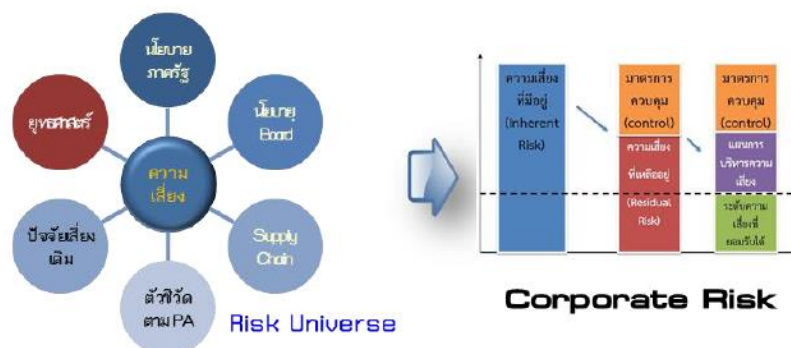
■ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของ รัฐบาลกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัย ภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรจุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน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

■ ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณา ที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอ หรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้การพิจารณาเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/ แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

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

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



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

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงใน แต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

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

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการ ควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกราຍปัจจัยเสี่ยง

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

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

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

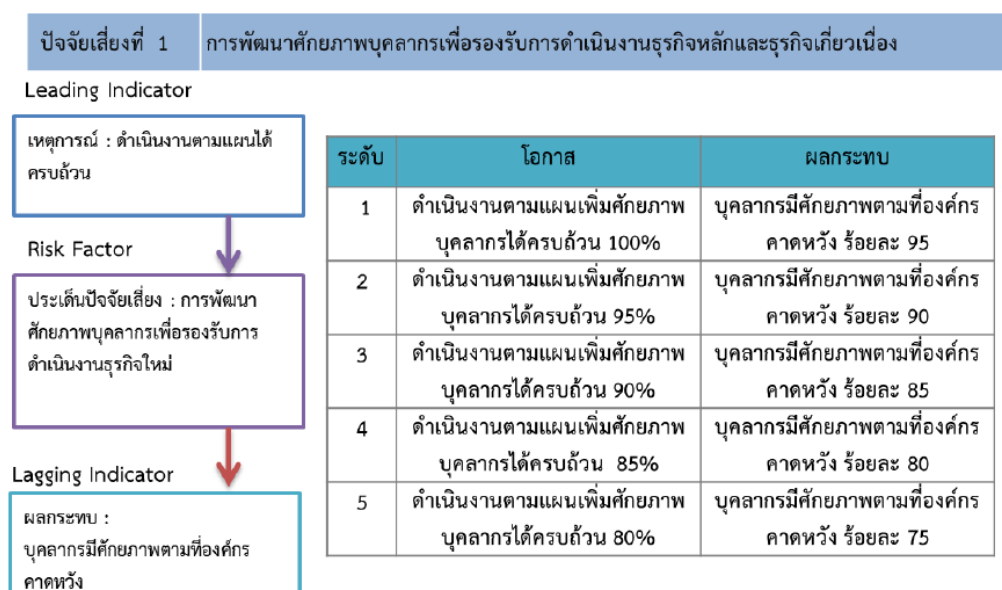
หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ไ้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็โอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ไ้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็โอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

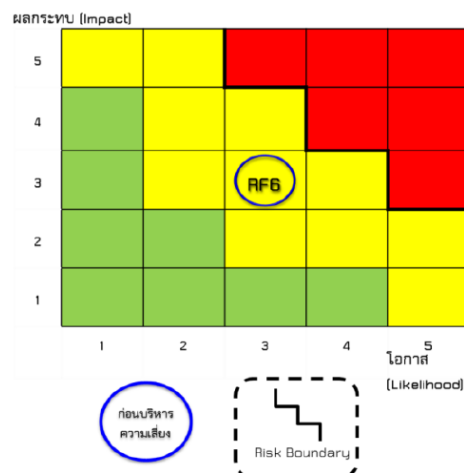
ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

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

หมายเหตุ :

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

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



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

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้

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

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

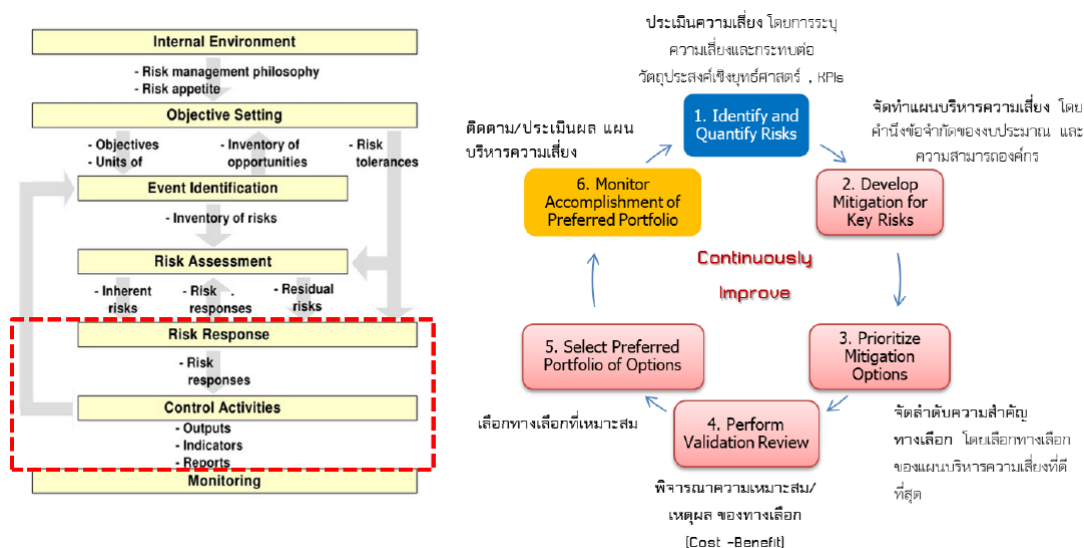
สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินการตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน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

หมายเหตุ :

■ แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุและ การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย

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

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



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

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

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

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

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

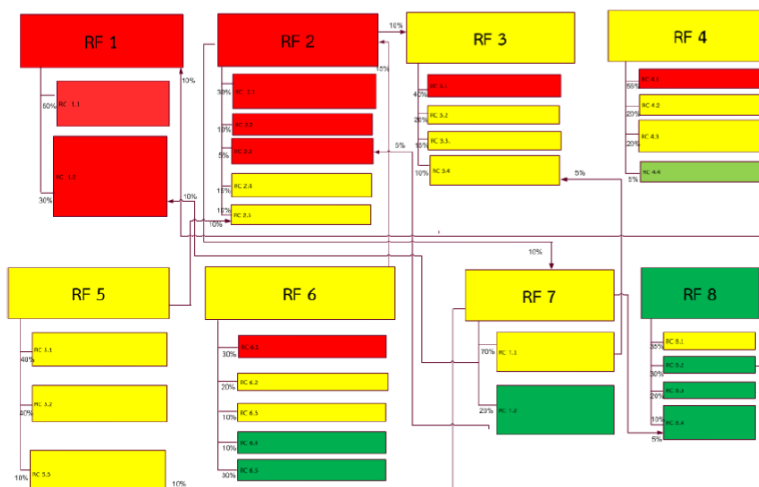
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสียหาย (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

■ องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

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

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

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

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

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

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

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

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

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้น

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

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

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

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

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

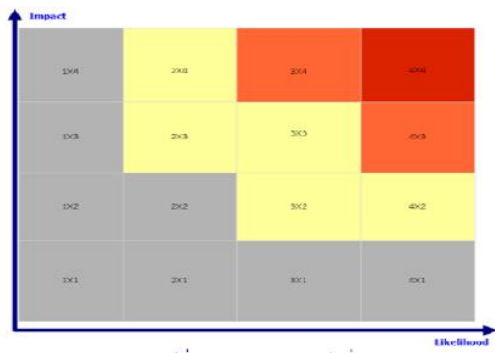
ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และ ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

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



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

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

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

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงาน และวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้ง กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

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

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

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

บทที่ 3 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

3.1 นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

3.1.1 หลักการและแนวคิด

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) เป็นระบบ การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและผสมผสานการดำเนินการขององค์ประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า อย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงาน ขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ๘ ประการ คือ หลักความรับผิดชอบ หลักกลยุทธ์ หลักการจัดซื้อจัดหา หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความสอดคล้อง หลักคำนึงถึงผู้ใช้งาน หลักการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการ บ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการ ทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการ ปฏิบัติงานสอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 วัตถุประสงค์

- 1) มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง
- 3) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และการปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- 4) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบงานภายในองค์กร สังคม และจริยธรรม

- 5) จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม
- 6) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

3.1.3 เป้าหมาย

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ GRC โดยนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร
- 2) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายหลักร่วมกัน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙ ให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- 3) กำหนดให้ในองค์กรมีการนำระบบ GRC มาบูรณาการและดำเนินการตามนโยบาย GRC
- 4) กำหนดให้มีกระบวนการในการติดตาม ประเมินผล และสอบทานการปฏิบัติตามแนวทางการบูรณาการ GRC อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

3.1.4 หลักการบูรณาการ GRC

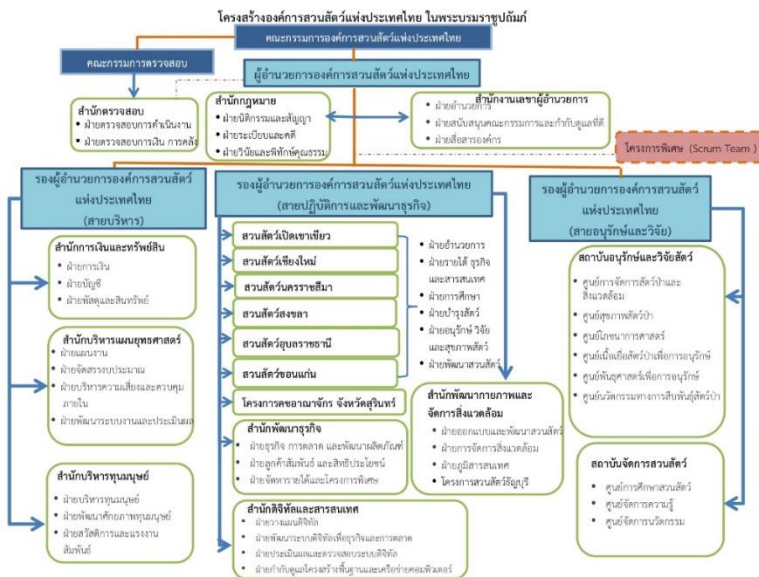
หลักการบูรณาการ GRC หมายถึง “การให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวทางปฏิบัติที่ดีได้อย่างมั่นใจ ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบครบถ้วนและตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ผลตอบแทนและต้นทุนการจัดการที่สมเหตุผล และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในทุกกระดับเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานที่ดีได้อย่างยั่งยืน”

**** ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) รายละเอียดเพิ่มเติม ภาคผนวก ก****

3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

1) โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

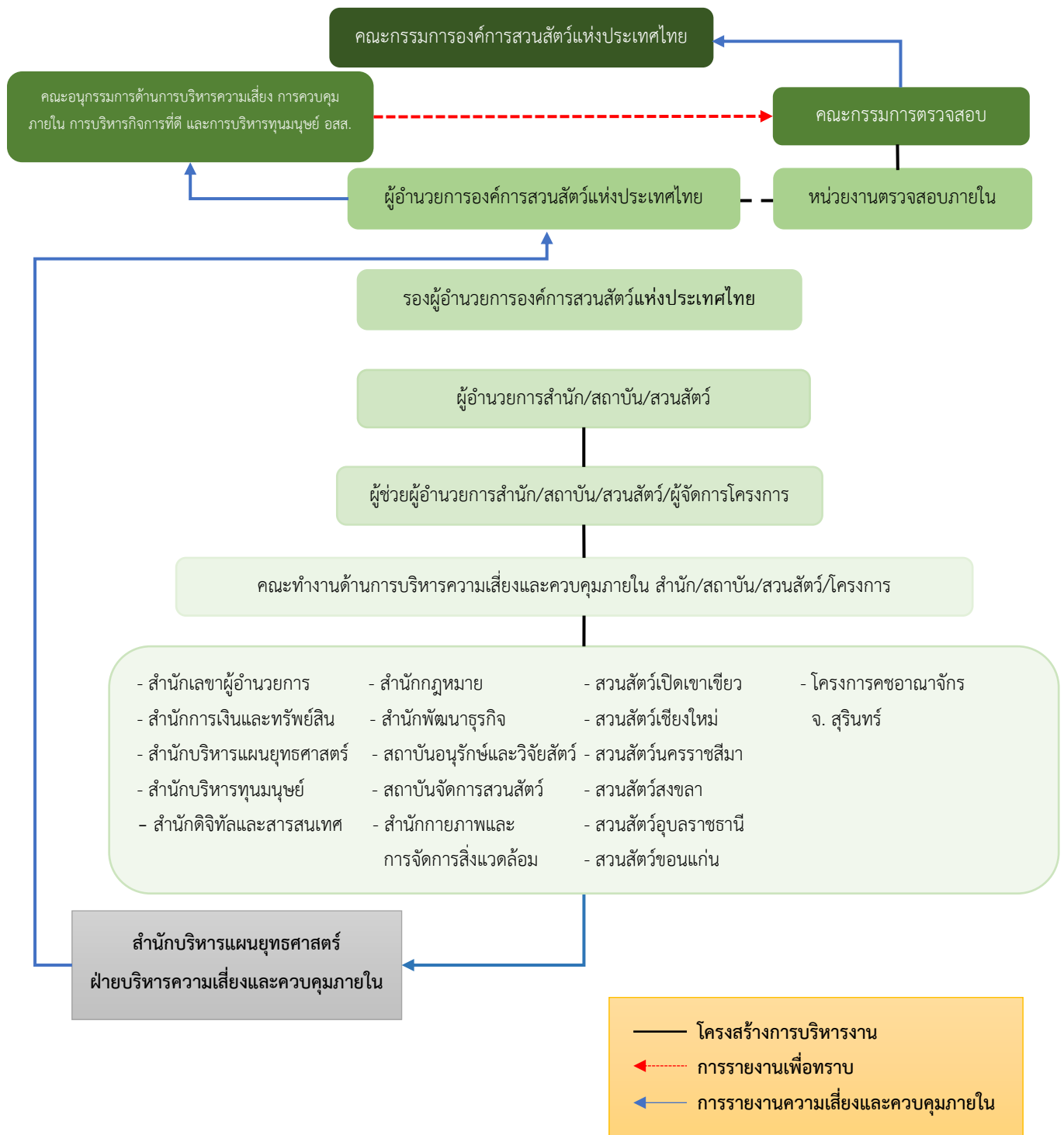
2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับองค์กร รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสวนสัตว์ หัวหน้าฝ่ายได้รับมอบหมาย ผู้แทนสำนัก และผู้แทนสวนสัตว์ เป็นคณะกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์เป็นประธาน ผู้แทนจากฝ่ายต่างๆ เป็นคณะกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



3.3 บทบาทและความรับผิดชอบหลักตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร 2. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม ครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน 3. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. สอบทานการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ วิถีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มา: ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555
คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการ ป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร 2. อนุมัติแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ความเห็นชอบ 3. ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แล้วรายงานต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส 4. นำเสนอแต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม 5. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มอบหมาย

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทความรับผิดชอบหลักในการกลั่นกรองรายละเอียดของข้อเสนอต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1. พิจารณากลั่นกรองรายละเอียด และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประเมินการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงระบบควบคุมภายใน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน 2. กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษาการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดหน่วยงานภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ
รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในที่เหมาะสม 2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ/ในสายงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ในฝ่ายงาน
ผู้อำนวยการสำนัก /สถาบัน/สวนสัตว์	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเพียงพอ 2. ส่งเสริมพนักงาน/ลูกจ้างในสายงานให้ตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ 4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก / สถาบัน/ สวนสัตว์/ผู้จัดการโครงการ	มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้ 1. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงภายในสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ 2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนัก/สวนสัตว์/สถาบัน/โครงการ ไปสู่การปฏิบัติ 3. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ 4. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกไตรมาส ต่อสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ 5. ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักดังต่อไปนี้ 1) งานการบริหารความเสี่ยง - งานการจัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร - งานเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์องค์กร - งานสื่อสารถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับระดับหน่วยงานภายในองค์กร - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย 2) งานการควบคุมภายใน - งานพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อช่วยควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย
คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดทำรายละเอียดของข้อเสนอต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผล และให้คำปรึกษาภายในสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. ประชาสัมพันธ์ให้ทุกแผนกภายในฝ่าย/สำนักงาน ได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน 2. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	3. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อทบทวนถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง เอื้ออำนวยและให้ข้อคิดเห็นต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 4. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ สำหรับปีงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและองค์กร เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน 5. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล ดังนี้ - ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง - ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ - ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการการควบคุมว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
ผู้ประสานงานความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการประเมินความเสี่ยงจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในติดตามผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานระดับ ฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน อันจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ลดความผันผวนของรายได้และค่าใช้จ่ายลดความเสียหายในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติในฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ รับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง 3. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ที่ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	4. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ที่ตนรับผิดชอบพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 5. รวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายในของฝ่าย/สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการ พร้อมทั้งจะให้หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าตรวจสอบ
ตรวจสอบภายใน	มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักดังต่อไปนี้ 1. ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. ตรวจสอบรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร 3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการความเสี่ยงและรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อเสนอแนะ วิธีและมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข

3.4 การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาสการสื่อสาร บทบาท และความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจ และค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไอร์แลนด์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว และมุ่งเน้นส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

3.4.1 ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งจะส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยง และมีพฤติกรรมหรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย บริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สามารถนำไปปรับใช้ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งปัจจัยแรกจะมุ่งเน้นที่บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ขณะที่ปัจจัยอื่นจะเป็นบทบาทโดยรวมขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

1) การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงค่านิยมหลัก (Core value) ขององค์กร โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

(1) กำหนดความคาดหวัง (set expectations) ในเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

(2) ส่งเสริมและดูแล (promote and oversee) ให้ผู้บริหารในระดับที่รองลงมานำวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่คาดหวังไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงเป็นผู้ดำเนินการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในรูปแบบพฤติกรรม การกระทำ และคำพูด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

(3) ติดตามและประเมิน (monitor and assess) อย่างสม่ำเสมอว่าวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรมีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่คาดหวัง รวมทั้งทบทวนสิ่งที่อาจเป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในการดำเนินการ เพื่อนำไปพัฒนาหรือปรับปรุง

(4) ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขข้อจำกัด อุปสรรค และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันกาล (address gaps or identify deficiencies) โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งดูแลให้องค์กรนำประสบการณ์และบทเรียนทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาเป็นแนวทางเพื่อยกระดับวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร

2) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งนั้นจะต้องมีกลไกสำหรับสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากงานของตนเอง โดยควรเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร และเพดานความเสี่ยง (Risk limit) ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางการ นโยบาย ระเบียบ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงสามารถทำได้ ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (ownership of risk) ในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม โดยควรสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (key performance indicator: KPI) ที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

(2) จัดให้มีกลไกและกระบวนการ (mechanism and process) ที่ใช้ติดตาม ประเมิน และรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการยกระดับปัญหา (escalation process) รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขและควบคุมความเสี่ยงหากพบความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร หรือเกินเพดานความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปิดรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม และรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามกระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวได้รับการแก้ไขอย่างทันกาล

(3) กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (clear consequences) หากเปิดรับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือจรรยาบรรณต่างๆ

(4) จัดให้มีช่องทางและกระบวนการแจ้งความเสี่ยง การกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (whistleblowing channels and procedures) โดยองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ควรสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับทราบถึงช่องทางและกระบวนการดังกล่าวรวมทั้งมีแนวทาง เพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริหารและพนักงานที่จะใช้ช่องทางที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมี เพื่อแจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยควรกำหนดมาตรการรักษาความลับ และคุ้มครองผู้แจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแจ้งความเสี่ยง

3) การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดกว้าง (transparency and open communication) สามารถอภิปราย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์อย่างตรงไปตรงมาในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสื่อสารระหว่างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร คณะกรรมการกับผู้บริหารและผู้บริหารในระดับส่วนงานกับพนักงาน รวมทั้งควรสื่อสารในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) จัดให้มีกลไกที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการนำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเรื่องความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของการทำงานจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจ

(2) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และจำเป็นต่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม

(3) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมควรเป็นอิสระ สามารถรายงานตรงต่อคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบเป็นคณะกรรมการได้ รวมทั้งควรได้รับความสำคัญในองค์กรเทียบเท่ากับหน่วยงานหรือผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงในขั้นแรก (first line of defense) และได้รับการสนับสนุนจากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลในองค์กร

(4) ให้ความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สอดคล้องตามกฎหมายเกณฑ์ของทางการ

4) การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

(1) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ควรกำหนดกลไกการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ และการให้ความร่วมมือแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าชมเชย การดักเตือน และการลงโทษ

(2) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรนำการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล มาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานใหม่ การจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพนักงานทุกระดับ ในองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

3.4.2 พฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงตามวัฒนธรรมความเสี่ยง ดังนี้

1) พฤติกรรมด้านการขับเคลื่อน เรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

- กำหนดความคาดหวัง (set expectations) ในเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจน
- ส่งเสริมและดูแล (promote and oversee)
- ติดตามและประเมิน (monitor and assess)
- ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขข้อจำกัด อุปสรรค และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันกาล (address gaps or identify deficiencies)
- สร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่ดี

2) พฤติกรรมด้านความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงสามารถทำได้ ดังนี้

- ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (ownership of risk)
- จัดให้มีกลไกและกระบวนการ (mechanism and process) ที่ใช้ติดตาม ประเมิน และรายงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (clear consequences)
- จัดให้มีช่องทางและกระบวนการแจ้งความเสี่ยง การกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (whistleblowing channels and procedures)

3) พฤติกรรมด้านการสื่อสาร เรื่องการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกับผู้บริหารและผู้บริหารในระดับส่วนงานกับพนักงาน รวมทั้งควรสื่อสารในทุกขั้นตอนของการทำงาน ดังนี้

- จัดให้สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการนำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเรื่องความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของการทำงานจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจ
- ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และจำเป็นต่อการตัดสินใจ
- ให้ความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

4) พฤติกรรมด้านการเรียนรู้ แบ่งปัน เรื่องการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- การพัฒนาตนเองเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะ ด้านการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน

3.5 กระบวนการการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา/รวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ศึกษา/รวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยนำกรอบหลักการ/แนวคิด/รูปแบบการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มาประกอบกับการพิจารณาร่วมกับค่านิยมองค์กร/พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร หลักเกณฑ์ COSO ERM 2017 /COSO 2013 และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อกำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องมุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบกับค่านิยมองค์กร พฤติกรรมตามค่านิยมของผู้บริหารและพนักงาน ได้แก่ นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษา วิเคราะห์ การทบทวนพฤติกรรมเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ มาศึกษา วิเคราะห์ ร่วมกับการทบทวน เพื่อกำหนดพฤติกรรมเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งคุณสมบัติเฉพาะของพฤติกรรมที่กำหนดในแต่ละกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดโครงการ/กิจกรรม และแผนงานที่สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ มาพิจารณาร่วมกับรายงานสรุปผลการสำรวจทัศนคติของพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงปีก่อน สำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรปีก่อน และผลการดำเนินงานในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ผ่านมา เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดโครงการ/กิจกรรมและแผนงาน เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมที่จะสะท้อนให้เห็นว่าเกิดผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแผนงานที่สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส.

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำแผนงานที่สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี นำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส. เพื่อให้ความเห็นชอบโครงการ/กิจกรรม และแผนงานที่สนับสนุนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับค่านิยม พฤติกรรมตามค่านิยมและให้ความเห็น/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 6 เผยแพร่วัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และนำโครงการ/กิจกรรม และแผนงานไปปฏิบัติ

คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส. ให้ความเห็นชอบโครงการ/กิจกรรมและแผนงานที่สนับสนุนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงแล้ว จึงนำไปเผยแพร่ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อรับทราบ และดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม และแผนงานตามที่กำหนด เพื่อให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7 รายงานผลการดำเนินงานระหว่างปีตามแผนงาน ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส.

เมื่อดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมและแผนงานที่สนับสนุนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงไป แล้ว 2 ไตรมาส นำผลการดำเนินงานรายงานต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส. เพื่อรับข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกต เพื่อนำไปปรับปรุงแผนงาน เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินความตระหนัก การแสดงออกเชิงพฤติกรรม เรื่องการบริหารความเสี่ยง

เมื่อดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมและแผนงานการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุน การบริหารความเสี่ยง มีการประเมินการดำเนินงานดังนี้

- สำนักรวทัศนคติของพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- สำนักรวทัศนคติ/พฤติกรรมในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรม

โดยนำผลสำรวจที่ได้นำไปปรับปรุง โครงการ/กิจกรรม และแผนงานที่สร้างบรรยากาศ และ สนับสนุนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมที่จะสะท้อน ให้เห็นว่า เกิดผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 ทบทวนกระบวนการสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมรายงานสรุป ผลการสำรวจ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยง ที่ครอบคลุมวัฒนธรรมความเสี่ยงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ โครงการ/กิจกรรมและแผนงานการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์

4.1 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite/ Risk Tolerance)

ขั้นตอนที่ 1

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง และสำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ผ่านแผนงาน โดยมีปัจจัยนำเข้าในการกำหนด ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite :RA) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT) ระดับองค์กร แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 เป้าหมายองค์กร/วัตถุประสงค์องค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PA) และนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบุประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite :RA) สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปี บัญชีบัญชี ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือค่า ระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PA) แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT) สอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีหากไม่มียกเว้นเป็นค่าผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย หรือผลต่างของค่าเกณฑ์ ระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PA) แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

ขั้นตอนที่ 4

นำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และเมื่อผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ นำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5

สื่อสารและถ่ายทอดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite :RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT) ระดับองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนที่ 6

ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite :RA) และ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT) ระดับองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลง ระหว่างปี และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 กระบวนการทำ Value Creation และ Value Enhancement

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัจจัยเสี่ยงจาก SWOT ,Intelligent Risk และ EP Value Driver Tree

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบุปัจจัยเสี่ยง จาก โอกาส (Opportunity) ใน SWOT , Intelligent Risk และปัจจัยขับเคลื่อนใน EP Value Driver Tree เพื่อกำหนด Risk Universe

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาผ่านเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน Risk Universe ประเมิน ผ่านเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. การรายงานและติดตามผล เพื่อกำหนดความเสี่ยงโอกาสทางธุรกิจ และความเสี่ยงที่เพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Value Enhancement) โดยความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ต้องระบุมารจากโอกาส (Opportunity) ใน SWOT และ Intelligent Risk สำหรับความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Value Enhancement)ต้องระบุมารจากปัจจัยขับเคลื่อนใน EP Value Driver Tree ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับ ความรุนแรง (เกณฑ์ประเมินโอกาสและเกณฑ์ประเมินผลกระทบ) ของความเสี่ยงโอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยง ที่เพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยเกณฑ์ประเมินโอกาสใช้ฐานข้อมูลที่เคยเกิดย้อนหลัง 3- 5 ปีและ/หรือเปอร์เซ็นต์ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานและเกณฑ์ประเมินผลกระทบใช้ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำความเสี่ยงโอกาสทาง ธุรกิจและความเสี่ยงที่เพิ่มมูลค่าให้องค์กรมาประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) และระบุสาเหตุของความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรด้านกลยุทธ์ (S) และความเสี่ยงระดับองค์กร ด้านการเงิน (F)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับรวมถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) หากมาตรการควบคุมที่อยู่ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงพอต้องจัดทำกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)

ขั้นตอนที่ 6 เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขอความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 7 เสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เพื่อทราบและถ่ายทอดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) นำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจนสามารถลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

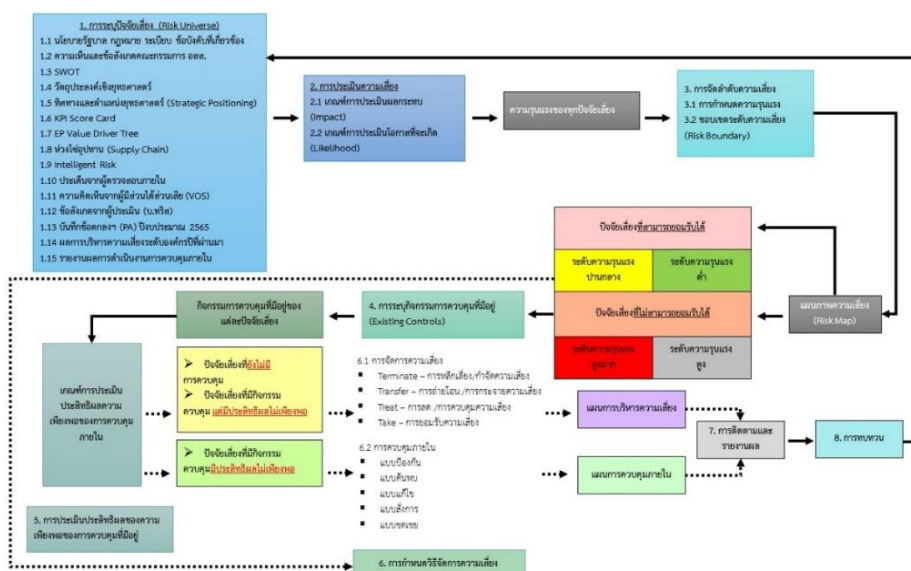
ขั้นตอนที่ 9 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทางการเงิน/ไม่ใช้การเงินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายสามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Value Enhancement) ทั้งด้านการเงิน เช่น รายได้จากการดำเนินงานเพิ่ม และด้านไม่ใช้การเงินได้แก่ ระดับความพึงพอใจลูกค้าเพิ่ม

บทที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5.1 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

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

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



5.2 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่และจัดประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM แบ่งเป็น 4 ด้าน (S O F C) ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนด Risk Universe ดังนี้

- 1.1 นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 ความเห็นและข้อสังเกตคณะกรรมการ อสส.
- 1.3 SWOT
- 1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 1.5 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- 1.6 KPI Score Card
- 1.7 EP Value Driver Tree
- 1.8 ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- 1.9 Intelligent Risk
- 1.10 ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน
- 1.11 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)
- 1.12 ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)
- 1.13 (ร่าง)บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน(PA)ปีงบประมาณ 2566
- 1.14 ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา
- 1.15 รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) ร่วมกันระดมความคิดเห็นระบุปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ครอบคลุม 4 ด้าน (S O F C) เพื่อกำหนด Risk Universe

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) นำ Risk Universe มาประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านระดับประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. การรายงานและติดตามผลเพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและการติดตาม
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	- ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้น้อย หรือความเสี่ยงซ้ำ	ยังไม่มีกรรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายใน และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงไม่ได้ทั้งหมด ยังพบการไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมอยู่บ้าง	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชาที่กำหนด
3	ดีกว่าเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้ และมีปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุม	มีการรายงานและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลา

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมจะพิจารณาจากผลการประเมิน โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

- ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระดับ 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงขององค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระดับ 2 หรือ 3 อาจถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประชุมร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งการวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุ หรือที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ ช่วยให้การวิเคราะห์หาแนวทางลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) รายปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านโอกาสและผลกระทบ โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

- เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหากความเสี่ยงเกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรด้านต่างๆ ลักษณะ Lagging Indicator

- เกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) พิจารณาโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้นทั้งในมุมมอง ความถี่ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ลักษณะ Leading Indicator

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงดังนี้

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

ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานนำที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการสามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้

ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประชุมร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) นำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง จัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) กำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และระดับความรุนแรงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

- **เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย**

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

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

ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	M 5 × 1	H 5 × 2	H 5 × 3	VH 5 × 4	VH 5 × 5
	สูง	4	L 4 × 1	M 4 × 2	H 4 × 3	VH 4 × 4	H 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)				

● เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	1 – 4		- ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	5 - 9		- ระดับที่ยอมรับได้ 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) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามรับการควบคุมภายใน อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
- ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 1-4 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณาควบคู่กับกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) และวิเคราะห์หาแนวทางหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost Benefit) ในแต่ละทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก เพื่อให้จัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นไปอย่างคุ้มค่าใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง-สูงมากและ/หรือ สาเหตุหลัก

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกัน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้มี 4 วิธี ดังนี้

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

- เปลี่ยนวัตถุประสงค์
- หยุดดำเนินกิจการ/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 ประกันอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน

- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยง
- การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน ฯลฯ

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

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

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

การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้

(Cost Benefit) หมายถึงการวิเคราะห์/ประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ และเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยงที่ดีที่สุด



ประโยชน์ (Benefits) หมายถึง การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลงเมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใดๆ

ต้นทุน (Costs) หมายถึง การประมาณการต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) สามารถประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ

เชิงปริมาณ คือ ข้อมูลที่แสดงปริมาณ หรือขนาดที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ในลักษณะมากกว่าหรือน้อยกว่า ข้อมูลประเภทนี้แสดงเป็นค่าตัวเลข

เชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลข เช่น ชื่อเสียงขององค์กรที่ได้รับผลกระทบ, การยกระดับคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Universe)
2. การประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม
3. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk))
4. เกณฑ์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
5. ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)
6. การจัดลำดับความเสี่ยงและแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)
7. ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) รายความเสี่ยง
8. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) รายความเสี่ยง
9. แผนที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map)
10. ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)
11. กิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing

Control)

ขั้นตอนที่ 9 การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขอความเห็นชอบ ในกรณีที่มิเห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 10 การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ ต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบ ในกรณีที่ไม่มีมติไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 11 การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและระดับหน่วยงาน

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และทุกหน่วยงานจัดทำ จัดทำแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (RM-Y-01) และ แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (RM-Q-02)

ขั้นตอนที่ 12 ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินประสิทธิผล ทั้งความครบถ้วนของปัจจัย ระยะเวลาการดำเนินงาน และผลลัพธ์ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกาล และสามารถบริหารจัดการให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

บทที่ 6 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

6.1 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง (ผลกระทบและโอกาส) และค่าเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์และสามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่และส่งผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยมีขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุงผล การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- แผนเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงระดับองค์กร
- รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ
- ตัวชี้วัดระดับองค์กร
- การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี
- มติและข้อสั่งการคณะต่างๆ เช่น คณะผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกกระทบความเสี่ยงระดับองค์กร อุบัติการณ์ เช่น นโยบายภาครัฐ ภัยแล้ง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2

พิจารณาความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง ทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำข้อมูลจากการรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง (ขั้นตอน 1) พิจารณาเหตุการณ์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง ทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดองค์กร

ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ประเมินความรุนแรงรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีความเป็นไปได้ในหนึ่งความเสี่ยงอาจจะมีหลายสาเหตุ หรือในหนึ่งสาเหตุอาจจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหลายเรื่องและอาจจะส่งผลกระทบต่อหลายด้าน โดยจะสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 กรณีเกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร เช่น ตัวชี้วัดระดับองค์กร (ปรับปรุง) นโยบายภาครัฐ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น นำมาประเมินประสิทธิภาพความเสี่ยงของการควบคุม 3 ด้าน หากปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนเท่ากับ 1 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จึงนำมาวิเคราะห์ ระบุหาสาเหตุและประเมินระดับความรุนแรง พิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด(Likelihood) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่จะต้องนำมาบริหารความเสี่ยงระหว่างปี (เข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง)

3.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นำมาวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา อุปสรรค เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและแนวทางการแก้ไขปัญหาลดระดับความรุนแรง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ขั้นตอนที่ 4

ทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

- ทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) หากมีการทบทวนเป้าหมายองค์กร หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี ค่าเป้าหมายใดค่าเป้าหมายหนึ่งที่สูงกว่า จะนำมาพิจารณาปรับค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
- เพิ่มแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ระหว่างปี) เมื่อระบุความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกิดขึ้นแล้ว นำมาประเมินผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยพิจารณา

จากค่าผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ทั้งมุมมองการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หากระดับความรุนแรงเกินขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (ระดับสูง หรือสูงมาก) ดำเนินการทบทวนเพิ่ม แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและหาแนวทางแก้ไข โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

- เพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

หากผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรายไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง พิจารณาผ่านแบบรายงานความก้าวหน้าติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (RM-Q-02) และรายงานการดำเนินการควบคุมภายในและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเพิ่มเติม (ปย.4และปย.5) รายไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุและทบทวนปรับปรุงเพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ได้ทันกาล

ขั้นตอนที่ 5

นำเสนอการทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ระหว่างปี) แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

กรณียังไม่ผ่านความเห็นชอบจะต้องนำไปทบทวนและปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และนำมาเสนอการประชุมครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 6

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แจ้งเวียนมติและความคิดเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเพิ่มเติมระหว่างปี เพื่อถ่ายทอดไปยังหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น สำนักตรวจสอบ สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายแผนงาน เป็นต้น เพื่อบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมให้ทันกาล

หากมีการเพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ระหว่างไตรมาส ให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำผ่านแบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (RM-Y-01) เพิ่มเติมระหว่างปี

ขั้นตอนที่ 7

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทบทวนกระบวนการ ทบทวนแผนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินประสิทธิผล ทั้งความครบถ้วนของปัจจัย ระยะเวลาการดำเนินงาน และผลลัพธ์ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกาล และสามารถบริหารจัดการให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือระดับ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6.2 แนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย กำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตั้งแต่กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร การสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร และศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน รวมทั้งบูรณาการเชื่อมโยง ข้อมูลกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญ

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมผลลัพธ์เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าทบทวนปรับปรุง'

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลปัจจัย นำเข้าที่กระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมความตระหนัก และศักยภาพบุคลากรด้านการบริหาร ความเสี่ยงให้ครบถ้วน

ปัจจัยนำเข้า	ข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
ผลลัพธ์กระบวนการ Enabler หัวข้อ การบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน หัวข้อที่ 1-5	- ผลลัพธ์กระบวนการหัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร - ผลลัพธ์กระบวนการหัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ผลลัพธ์กระบวนการหัวข้อที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง - ผลลัพธ์กระบวนการหัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง - ผลลัพธ์กระบวนการหัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และ การรายงานผล	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการประเมินจากหน่วยงาน ภายนอกองค์กร	- ผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	สำนักงาน คณะกรรมการ นโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ปัจจัยนำเข้า	ข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
ผลการประเมินจากหน่วยงานภายในองค์กร	- ผลการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจและความตระหนักรู้ของผู้บริหารและพนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผลประเมินการอบรมโครงการ	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง/ผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินประสิทธิผลข้อมูล

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำข้อมูลนำเข้าจากขั้นตอนที่ 1 ประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของข้อมูล พิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน คือ

- 1) การนำเข้าของข้อมูล (Input) : ความเป็นระบบ / ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (การกำหนดตัวชี้วัด)
- 2) กระบวนการ (Process) : ความสำเร็จกระบวนการทำงาน
- 3) ผลลัพธ์ (Output) : ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด
- 4) ระยะเวลา (Time) : การติดตาม

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำข้อมูลที่ผ่านมาการประเมินประสิทธิผลของข้อมูลทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์หาสาเหตุและขั้นตอนที่ทำให้เกิดจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาดของกระบวนการ พิจารณาจาก Work Flow เปรียบเทียบประสิทธิผลของผลลัพธ์กับตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการว่า เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับขั้นตอนที่จะนำมาทบทวนกระบวนการ

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำสาเหตุที่ได้จากการประเมินจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกการทบทวนปรับปรุงก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเรื่องระยะเวลา แล้วเสร็จแต่ละขั้นตอนของกระบวนการให้ทันตามกำหนด

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการ

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดแผนแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการ 2 ระดับ คือระดับปฏิบัติภายในและระดับการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่น คือ

5.1 กรณีแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการระดับปฏิบัติภายใน คือ แนวทางทบทวนปรับปรุงวิธีการภายในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

5.2 กรณีแนวทางทบทวนปรับปรุงระดับภาพรวมองค์กรและเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือ Enabler อื่น คือ แนวทางทบทวนปรับปรุงเกี่ยวข้องกระบวนการของหน่วยงานอื่น

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กรณีแนวทางทบทวนปรับปรุงระดับภาพรวมองค์กรและเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือ Enabler อื่น หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปนำไปทบทวนปรับปรุงกระบวนการระหว่างกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นแนวทางทบทวนปรับปรุงและนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการองค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง

หากแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการมีผลต่อองค์กร เสนอแนวทางนำเข้าที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ หรือคณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 8 นำไปใช้ปรับปรุงทบทวน

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแนวทางการทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งปรับปรุงภายในกระบวนการ และปรับปรุงกระบวนการระหว่างหน่วยงานไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 9 ประเมินประสิทธิผลกระบวนการ

ภายหลังจากแนวทางปรับปรุงดำเนินการนำไปใช้ สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำผลการปรับปรุงประเมินประสิทธิผลว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ เกณฑ์ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ เช่น ความสำเร็จระยะเวลาแล้วเสร็จแต่ละกระบวนการ หากไม่มีประสิทธิผลดำเนินการทบทวนสาเหตุขั้นตอนที่ 2 และปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัยปีงบประมาณ หรือเป็นปัจจัยนำเข้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนปรับปรุงปีถัดไป หากผลลัพธ์แนวทางปรับปรุงเป็นไปตามเป้าหมายของกระบวนการนำไปเผยแพร่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเกณฑ์ปรับปรุงแผนทบทวนปรับปรุงกระบวนการต่อไป

บทที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

7.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดให้มีสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจาก แหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสมตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่าง รวดเร็วและทันกาล มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารครอบคลุมไปยังผู้บริหาร และพนักงาน สร้างความตระหนักและ ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงผู้ปฏิบัติในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

กระบวนการการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง จะมีฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการรวบรวม / คัดเลือกข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็น ประเด็นสำคัญในการที่จะสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมีช่องทางการสื่อสาร วิธีการในการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

1. ผู้บริหาร 3 ระดับแรก ได้แก่ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รองผู้อำนวยการ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ ใช้การอบรม/ชี้แจง เป็นช่องทางใน การสื่อสาร มีประเด็นการสื่อสาร ดังนี้

1.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.2 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

1.3 Risk Tolerance / Risk Appetite (RT / RA)

1.4 การกำหนด Risk Universe

1.5 การกำหนด Risk Profile

1.6 ปัจจัยเสี่ยงประจำปี

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน และพนักงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยการอบรม/สัมมนา การแจ้งในระบบสารบัญชอิเล็กทรอนิกส์ Website Line และแอปพลิเคชันรายงานผลระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่สื่อสารดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.2 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

2.3 Risk Tolerance / Risk Appetite (RT / RA)

2.4 การกำหนด Risk Universe

2.5 การกำหนด Risk Profile

2.6 ปัจจัยเสี่ยงประจำปี

3. ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการมีประเด็นที่สื่อสารดังนี้

3.1 ทบทวนเกณฑ์การประเมินผล Enabler หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.2 วิเคราะห์ผลการประเมิน

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มุ่งถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศจากช่องทางการสื่อสาร ตามกระบวนการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานรับรู้ เข้าใจ ถูกต้องตรงกันตามการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นช่องทางที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และจะประเมินผลการถ่ายทอดการสื่อสารเป็นประจำทุกปี เพื่อจะติดตามการถ่ายทอดการสื่อสารอันจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแผนการสื่อสาร และแนวทางการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพนำมาซึ่งประสิทธิผลเป็นประจำทุกปี

7.2 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ได้นำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาให้ความเห็นและข้อสังเกต สำหรับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีมติเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี และถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามลำดับ คือ คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อนำไปบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยง ความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) เพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กร เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทุกไตรมาส

7.2.1 บทบาทหน้าที่รับผิดชอบจัดทำรายงานและติดตามผลบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร ดำเนินการขั้นตอนดังนี้

องค์ประกอบหลักการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

- รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (Risk Appetite) ระดับความรุนแรงหลังจากบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงเป้าหมาย คาดหวังของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- รายงานผลความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)
- ปัญหา/อุปสรรคของแผนจัดการความเสี่ยง และแนวทางแก้ไข

7.2.2 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการจัดทำผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ติดตามผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ติดตามแบบรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หรือหากเพิ่มเติมระหว่างปี และแผนจัดการความเสี่ยง หรือหากเพิ่มเติมระหว่างปี ตามแบบรายงาน (RM-Q-02) จากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลแบบรายงานจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) (ขั้นตอน 1) และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานองค์กรที่มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ(1) และทุติยภูมิ(2)

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การทดลอง

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ได้จากการนำข้อมูลที่ผู้อื่นเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ โดยไม่ต้องเก็บรวบรวมเอง

ข้อมูล	หน่วยงานเจ้าของข้อมูล
- แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/แผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (เพิ่มเติม) - แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ระดับองค์กร/ แผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (เพิ่มเติม)	สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ผลการดำเนินงานรายความเสี่ยง (Performance) - รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (RM-Q-02) - รายงานความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ	สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายแผนงาน
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี	สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายพัฒนาระบบงานและประเมินผล
- มติและข้อสั่งการคณะต่างๆ เช่น คณะผู้บริหารระดับสูง / คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน/ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย / คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง	คณะอนุกรรมการ และ คณะกรรมการต่างๆ
- ข้อมูลรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) - สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน และแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเพิ่มเติม - ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน (ปค.4,ปค.5)	สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แผนจัดการความเสี่ยง แผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมควบคุมภายในหลังจากบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการรวบรวมขั้นตอน 1 และ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดองค์กร ความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบแผนงาน ความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการประจำปี/กิจกรรมควบคุมเปรียบเทียบแผนงานสามารถเกิดขึ้น 2 กรณี

- กรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร ดำเนินงานขั้นตอนประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยง (ขั้นตอน 5)
- กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร (ขั้นตอน 4)

ขั้นตอนที่ 4 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนจัดการความเสี่ยง แผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมควบคุมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับก่อนบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายค่าคาดหวัง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยงพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ตามเกณฑ์ผลกระทบและโอกาส เปรียบเทียบระดับความรุนแรงก่อน-หลังบริหารความเสี่ยง และเป้าหมายค่าคาดหวัง

- การกำหนดเกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ระดับ 1-5) พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร หากความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรด้านต่างๆ ลักษณะ Lagging Indicator
- การกำหนดเกณฑ์โอกาส (Likelihood) (ระดับ 1-5) พิจารณาโอกาสที่จะทำให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นลักษณะ Leading Indicator

การกำหนดค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Level)

การนำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

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

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงดังนี้

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

ตารางแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ช่องในแผนภูมิระดับความเสี่ยง	คำอธิบายผลลัพธ์	แนวทางตอบสนองความเสี่ยง
ต่ำ (LOW : L) (สีเขียว)	ผลกระทบ น้อยมาก - น้อย	โอกาสเกิดขึ้น น้อยมาก - น้อย	$1 \times 1 = 1$ $1 \times 2 = 2$ $1 \times 3 = 3$ $1 \times 4 = 4$ $2 \times 1 = 2$ $2 \times 2 = 4$ $3 \times 1 = 3$ $4 \times 1 = 4$	ผลกระทบต่ำแต่ถ้าไม่ควบคุมอาจเกิดความเสียหายได้เล็กน้อย	หากหน่วยงานยอมรับความเสี่ยงในระดับนี้ได้ หากการลด/ควบคุมความเสี่ยงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ หน่วยงานอาจไม่จำเป็นต้องจัดมาตรการการลด/ควบคุมความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ช่องใน แผนภูมิ ระดับ ความเสี่ยง	คำอธิบาย ผลลัพธ์	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง
ปานกลาง (Middle :M) (สีเหลือง)	ผลกระทบ น้อย-ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้น น้อย-ปานกลาง	$1 \times 5 = 5$ $2 \times 3 = 6$ $2 \times 4 = 8$ $3 \times 2 = 6$ $3 \times 3 = 9$ $4 \times 2 = 8$ $5 \times 1 = 5$	บางครั้งไม่สามารถ ควบคุมกาหยุดชะงัก ได้ภายในเวลาที่ กำหนด	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 อัคคีภัย 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 ชื่อเสียงอย่างรุนแรง	กำหนดให้หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบพิจารณา กำหนดมาตรการลด/ ป้องกัน โดยเร่งด่วน เพื่อลดระดับความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับ M หรือ L

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำรายงานและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำรายงานและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรในรูปแบบวาระการประชุม โดยรายงานตามปัจจัยเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยง แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงรวมถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เป็นรายไตรมาส

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอวาระการประชุมเพื่อรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร โดยให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงตอบข้อซักถามต่อ คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อรับทราบตามมติ และให้ความเห็นและข้อสังเกต

ขั้นตอนที่ 8 แจ้างเวียนมติความเห็นและข้อสังเกต พร้อมสรุปผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำมติความเห็นและข้อสังเกตจากการนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ขั้นตอน 7) และสรุปผลการดำเนินงานหลังการบริหารความเสี่ยงแจ้างเวียนหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงเพื่อดำเนินการตามความเห็นและข้อสังเกต หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน (หมวด 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง หัวข้อ 4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง) และแจ้างเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นข้อมูลนำเข้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 9 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทบทวนกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปัญหา อุปสรรคของการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมสำหรับเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องการบริหารความเสี่ยง และนำผลการทบทวนปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยนำเข้าการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป (หมวด 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง หัวข้อ 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง)

7.2.3 หน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการจัดทำผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร

หน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

หน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ในแบบรายงานแผนการบริหารความเสี่ยง (RM-Y-01)

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตาม แผนบริหารความเสี่ยง (RM-Q-02) ที่กำหนด

แบบรายงาน 1 : รายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงาน (RM-Q-02) และ รายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพิ่มเติม ระหว่างไตรมาส (หากมีรายการความเสี่ยงระหว่างปี)

ประเด็นรายงาน : ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบตัวชี้วัด/เป้าหมาย สาเหตุที่ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายระดับความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง วิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

แบบรายงาน 2 : รายงานความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยงองค์กร (Mitigation Plan) และรายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยงองค์กรเพิ่มเติมระหว่างไตรมาส (ถ้ามี)

ประเด็นรายงาน : รายงานผลความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงจัดส่งแบบรายงาน ให้สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทุกไตรมาส

7.2.4 การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการ โดยติดตามและรวบรวมข้อมูลผลการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปค.4) และแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.5) จากหน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

นำข้อมูลผลการดำเนินการควบคุมภายในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรที่ผ่านมา ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ผ่านมา รายงานผลการตรวจสอบของ สตง. และ สตส. ข้อร้องเรียนของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายรัฐบาล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประเมินผล การดำเนินงานตามภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หรือภารกิจตามแผนดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นที่สำคัญขององค์การ

สวนสัตว์แห่งประเทศไทย และจัดทำรายงานสรุปผลการควบคุมภายในระดับองค์กรประจำปี รวมทั้งจัดทำรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ ที่กำหนด ประกอบด้วย

- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

โดยนำส่งกระทรวงเจ้าสังกัด/กระทรวงการคลัง ภายในกำหนดเวลา 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ

7.3 ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระบบเตือนภัยล่วงหน้า หมายถึง ระบบที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงาน ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหรือตัวชี้วัดที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความรุนแรงหรือภัยพิบัติ ข้อร้องเรียนประเด็นที่อาจเกิดความเสียหาย เป็นต้น เพื่อติดตามตรวจสอบระดับความรุนแรงและแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และมีการเตือนภัยก่อนเมื่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ มาถึงระดับความรุนแรง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถเตรียมพร้อมและดำเนินการอย่างเหมาะสม

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด (KPI) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และใช้สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้รวดเร็ว ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

กระบวนการจัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และฝ่ายแผนงาน ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (KPI) เพื่อจัดทำเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กรที่มีระดับความรุนแรงสูง-สูงมาก ต้องจัดทำเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า โดยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (KRI) ในแผนยุทธศาสตร์องค์กร, บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA), Risk Correlation Map, ฐานข้อมูลในอดีต, ความเสี่ยงระดับองค์กร

เกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้าแสดงถึงระดับความรุนแรง 4 ระดับ ได้แก่

1. สีแดง หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะสิ้นปีงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงสูงมากจำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที เพื่อให้ระดับความรุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
2. สีเทา หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะสิ้นปีงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงสูงจำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที เพื่อให้ระดับความรุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. สีเหลือง หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะสิ้นปีงบประมาณอาจจะเป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงปานกลางต้องเฝ้าระวัง เพื่อไม่ให้ระดับความรุนแรงสูงขึ้นเกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้
4. สีเขียว หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะสิ้นปีงบประมาณดีกว่าเป้าหมาย ระดับความรุนแรงต่ำอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าติดตามอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

จัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) โดยใช้ปัจจัยนำเข้า คือ เกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า ได้แก่ ระบบบริหารข้อมูลงบประมาณและโครงการ และรายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อรายงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่สำคัญ และความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก ที่คาดว่าจะผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 แจ้งเตือนตามระดับค่าเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า

ผลการแจ้งเตือนในระบบเตือนภัยล่วงหน้าที่มีผลการแจ้งเตือนระดับสูงมาก (สีแดง) สูง (สีเทา) ระดับปานกลาง(สีเหลือง) และระดับต่ำ (สีเขียว) จะมีการแจ้งเตือนผ่านทางแอปพลิเคชันระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) แจ้งเตือนความเสี่ยงที่สำคัญขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยที่เจ้าของความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้

ขั้นตอนที่ 4 ประเมิน ทบทวน และปรับปรุงระบบเตือนภัยล่วงหน้า

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมิน ทบทวน และปรับปรุงระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) หากเกณฑ์การแจ้งเตือนไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และความเสี่ยงระดับองค์กรให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

7.4 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

Business Continuity Management (BCM) หรือ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ หมายถึง องค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งขี้งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการ BCM นั้นต้องประกอบไปด้วย Business Continuity Plans (BCP) หรือ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ Incident Management Plans (IMP) หรือ แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน

แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans (BCP)) คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้

แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans (IMP)) คือ แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ สารเคมีรั่วไหล การก่อวินาศกรรม ฯลฯ ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม

7.4.1 การจัดทำ BCM นั้น มีองค์ประกอบ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ คน (People) สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) และแผน (Plans) โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของ BCM นั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้อำนาจตัดสินใจและการสื่อสารในช่วงวิกฤติมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นบุคลากรต้องได้รับการฝึกฝน แผนรวมทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) ในสภาวะวิกฤติให้ได้ นอกจากนั้นองค์กรควรกำหนดบุคลากรสำรอง เพื่อการทำงานในสภาวะวิกฤติไว้ด้วย เช่น ทีมสนับสนุนการจัดการกรณีวิกฤติ ทีมกู้คืนทางธุรกิจ และทีมกู้คืนทางด้าน IT เป็นต้น

2. สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระดับรองลงมา โดยสถานที่ตั้งสำรองในกรณีวิกฤตินั้นไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลัก เช่น ศูนย์บัญชาการ มากเกินไป และต้องมีอุปกรณ์การสื่อสารและ IT ที่ดีเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็วในช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์รวมถึงต้องมีระบบการสำรองข้อมูลที่ดีด้วยโดยต้องจัดเก็บสำรองข้อมูลนอกสถานที่

3. แผน (Plans) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงแผนที่มีแก่นกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เข้าใจง่าย กระชับ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการประสานงานกับท้องถิ่น ภาครัฐ และหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งต้องรวมแผนการเคลื่อนย้ายคนเป็นส่วนหนึ่งของ BCM ด้วย โดยแผนต่างๆเหล่านี้ต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

7.4.2 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ดังนี้

1. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

1.1 ให้มีคณะทำงานระดับต่างๆ มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อกำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยมุ่งพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐานสากล รวมถึงจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงแผนตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานปฏิบัติตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และให้มีการฝึกซ้อมการปฏิบัติตามแผนและทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ให้มีการจัดการความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่กระทบต่อการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

1.3 ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และภาพรวมโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยง

1.4 ให้มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่ต้องกอบกู้ตามกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องและรักษาคุณค่าของกิจการตามพันธกิจ และตามนโยบายของรัฐ

1.5 ให้มีระบบการรายงานความเสี่ยงที่กระทบต่อการทำธุรกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.6 ให้มีการซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อประเมินประสิทธิผลของแผน ทั้งกรณีที่เป็นประจำและตามสถานการณ์

1.7 ให้มีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง กลยุทธ์ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.8 ให้หัวหน้าหน่วยงานเจ้าของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแต่ละแผนกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่และการควบคุมดูแลความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตามนโยบายฉบับนี้

กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP: Business Continuity Planning)

ขั้นตอนที่ 1 การระบุจุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และทีมงาน

1.1 จุดประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก็เพื่อป้องกันการดำเนินธุรกิจไม่ให้เกิดเหตุชะงักงันจากภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุต่างๆที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

1.2 ขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจควรจะมีการวางแผนว่าหน่วยงานไหนขององค์กรที่ควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นลำดับแรก โดยอาจจะกำหนดฝ่ายที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อธุรกิจให้เริ่มดำเนินการก่อน เช่น การให้บริการผู้เกี่ยวข้องเข้ามาเกี่ยวข้องสนสวั

1.3 ผู้นำการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจควรจะมีการแต่งตั้งผู้นำหรือหัวหน้าทีมเพื่อจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะเสนอแนะกิจกรรมตามแผนฯให้กับองค์กร หัวหน้าทีมจะต้องได้รับอำนาจจากฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้

ขั้นตอนที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ

เมื่อเกิดภัยพิบัติ คือจะต้องทราบให้ได้ว่าการบริการใดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณาภู่สถานการณ์ของการบริการนั้นๆเป็นลำดับแรก เช่น การดำเนินการธุรกิจ ที่ทำกำไรสูงสุดให้แก่องค์กรจะถูกพิจารณาให้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดลำดับแรก การลำดับความสำคัญของกิจกรรม (Prioritized Activities: PA) จะเป็นสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องดำเนินการ และควรกำหนดระยะเวลาที่จะทำใหธุรกิจสามารถฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ แน่แน่นอนว่าการฟื้นฟูต้องทำอย่างรวดเร็วก่อนที่ธุรกิจจะล้มละลาย

ขั้นตอนที่ 3 จัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจแต่ละประเภท

เนื่องจากกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่ละประเภทมีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งทรัพยากรที่ได้จากภายในองค์กรและทรัพยากรที่นำมาจากนอกองค์กร ดังนั้นการที่จะฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่ละประเภทให้รวดเร็วและทันท่วงทีนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการเตรียมทรัพยากรให้พร้อมใช้งาน และมีจำนวนที่เพียงพอ เช่น การบริการที่ขาดไม่ได้ จะหมายความหลักๆถึงการบริการด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็น ไฟฟ้า แก๊ส น้ำมัน น้ำ และการกาจัดสิ่งปฏิกูล เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (โทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต) หรือเครือข่ายการขนส่ง (อาทิ ถนน และท่าเรือ) ซึ่งรวมถึงในหัวข้อลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจก็ควรจะนำมารวมไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – ภู่สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในขั้นตอนนี้ องค์กรจะต้องระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจออกมาให้ชัดเจน (หรืออาจนำองค์กรไปสู่สถานการณ์ที่แย่ง)ท่านจะต้องวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด ระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น วิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยง ว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพยากรที่มีความจาเป็นต่อความอยู่รอดของธุรกิจใดบ้าง แล้วจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการฟื้นฟูของความเสี่ยงว่ามี ระยะเวลาสั้นแค่ไหน เปรียบเทียบระยะเวลาฟื้นฟูกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ ในขั้นตอนที่ 2 และพิจารณาว่าทรัพยากรใดที่จะต้องใช้ในการนี้ที่จะต้องภู่สถานการณ์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุด

(การประเมินความเสี่ยง มีรายละเอียดการประเมินในบทที่ 3 ข้อ 3.3)

ขั้นตอนที่ 5 การป้องกันภัยล่วงหน้า และมาตรการบรรเทาความเสียหาย

ขั้นตอนนี้ จะเป็นการป้องกันและบรรเทาความเสียหายต่อความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อที่กิจกรรมที่มีลำดับความสำคัญสามารถทำได้ตามกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ การวางแผนมาตรการในขั้นตอนนี้จะเป็นมาตรการที่ต้องดำเนินการก่อนที่จะมีเหตุใดๆเกิดขึ้น แต่องค์กรก็สามารถรวมมาตรการที่จะใช้หลังเกิดเหตุได้ หากมาตรการนั้นมีจุดประสงค์เพื่อลดความเสียหาย เพื่อให้การฟื้นฟูประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ องค์กรควรกำหนดขอบเขตความเสียหายที่มีต่อทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถแก้ไขและฟื้นฟูได้ตั้งแต่วาระเริ่มต้น หากทรัพยากรสำคัญดังกล่าวได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง อาจทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายและยากยิ่งเกินกว่าที่จะสามารถกู้คืนได้สำเร็จหรือหากจำเป็นก็ต้องหยุดการดำเนินการไปสักระยะเวลาหนึ่ง เพราะเหตุนี้ มาตรการการป้องกันและการบรรเทาความเสียหายล่วงหน้าจึงมีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 6 การตอบโต้ฉุกเฉิน

เป็นมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เน้นการตอบสนองอย่างทันท่วงทีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้สถานการณ์ดังกล่าวกลายเป็นวิกฤติที่อยู่เหนือการควบคุม มาตรการดังกล่าวเรียกว่า การตอบโต้ฉุกเฉิน (emergency response) กิจกรรมที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการตอบโต้ฉุกเฉิน คือ การป้องกันและช่วยเหลือพนักงาน สิ่งสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ การแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและรักษาความปลอดภัย การปกป้องสินทรัพย์ และการป้องกันภัยที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการป้องกันภัยที่อาจเกิดตามมาหลังจากการเกิดภัยพิบัติครั้งแรก

หากเป็นไปได้ ควรจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน หรือ Emergency Operation Center: EOC ควรมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่ประกอบไปด้วยรวมตัวกันของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้มาตรการการดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้ภายใต้การสั่งการเดียวกันขององค์กร และจัดตั้งคณะทำงานจัดการเหตุขัดข้อง (Incident Response Team: IRT)

ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์การวางแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้เริ่มต้นใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการวางแผนและการนำกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจดำเนินต่อไปได้ หลังจากนั้นจะเป็นการฟื้นฟูระบบการดำเนินการให้กลับคืนสู่สภาพเดิม กลยุทธ์ความต่อเนื่องและฟื้นฟูธุรกิจที่มุ่งเน้นในการฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับมาดำเนินการได้โดยอาศัยมาตรการทางเลือก (alternative measure) หรือมาตรการชั่วคราว (temporary measures) กลยุทธ์การฟื้นฟูมุ่งเน้นการฟื้นฟูการดำเนินการของธุรกิจขึ้นก่อนเกิดเหตุ

ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจดำเนินต่อไปได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่กำหนดดังนั้นองค์กรต้องกำหนดและจัดเตรียมทรัพยากรสำคัญทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูการดำเนินการดังกล่าว ตามกระบวนการ

วางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 ประการ โดยองค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เหล่านี้ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่กำหนด

แนวคิดที่ 1: การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจในสถานที่ที่ได้รับความเสียหาย หรือได้รับผลกระทบ เช่น องค์กรต้องเริ่มจากการฟื้นฟูทรัพยากรที่ได้รับความเสียหาย สำหรับการซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่ได้รับความเสียหายอาจต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก

แนวคิดที่ 2: การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจในสถานที่สำรอง (อาจเป็นภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน) เช่น สถานที่ดำเนินการสำรองควรอยู่ห่างไกลมากพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากจุดที่เกิดภัยพิบัติ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน ทรัพยากรบุคลากร ที่จำเป็นเพียงพอต่อการดำเนินการได้ตามปกติในสถานที่สำรอง

แนวคิดที่ 3: การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจโดยใช้วิธีการทางเลือก (หรือวิธีแก้ปัญหาชั่วคราว) เช่น แนวคิดนี้มุ่งเน้นการทำให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจสามารถดำเนินการได้โดยอาศัยวิธีการอื่น แนวคิดนี้เกิดจากการผสมผสานระหว่างแนวคิดที่ 1 และแนวคิดที่ 2 ตัวอย่างเช่น การนาอุปกรณ์เก่าๆ ที่เก็บสำรองไว้มาใช้แทนเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับความเสียหาย การทำงานด้วยมือแทนระบบการทำงานอัตโนมัติหากระบบไอทีขัดข้อง ซึ่งองค์กรต้องระบุทางเลือกที่เหมาะสมกับระบบการดำเนินงานขององค์กรให้มากที่สุด นอกจากนี้ องค์กรต้องระบุความช่วยเหลือที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอกให้ชัดเจนด้วย

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ถ้าธุรกิจต้องหยุดดำเนินการเป็นเวลา 1 ถึง 2 เดือน สถานะทางการเงินจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือแสดงให้เห็นสถานะทางการเงินของธุรกิจในกรณีที่มีการดำเนินการต้องหยุดชะงัก รวมทั้งการกำหนดมาตรการป้องกันการล้มละลายไว้ล่วงหน้าในช่วงที่ธุรกิจไม่มีรายได้ ถ้าการดำเนินการต้องหยุดชะงัก ธุรกิจไม่มีรายได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายตามปกติ อาทิ เงินเดือนพนักงาน และค่าเช่าต่างๆ และถ้าในกรณีที่สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับความเสียหาย ธุรกิจก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและฟื้นฟูอุปกรณ์ดังกล่าว ในขั้นตอนนี้ ธุรกิจต้องคำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในช่วงที่ได้รับความเสียหายไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ รวมทั้งการกำหนดมาตรการทางการเงินเพื่อนำมาใช้หาเงินทุนในส่วนที่องค์กรยังขาดอยู่ จากการวิเคราะห์ทางการเงิน

ขั้นตอนที่ 9 การซ่อมแผนเพื่อให้แผนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง

ขั้นตอนนี้เป็นการนำขั้นตอนที่ 5, 6 และ 7 ซึ่งเป็นการวางกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆ ของการวางแผนนั้น ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงใช้ได้จริง ดังนั้นแผนการบริหารความต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้จริงได้ในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน การฝึกซ้อมมีเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าแผนต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้จริงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การฝึกซ้อมไม่ได้มีขึ้น

เพื่อทดสอบประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังถือเป็นการให้ความรู้ ฝึกฝน พัฒนาความรู้ความชำนาญ ตลอดจนทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่ได้รับการฝึกซ้อมมาในกรณีที่เกิดเหตุร้าย ยกตัวอย่างการฝึกซ้อมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การซ้อมแผนอพยพ (Evacuation Drills) เป็นการฝึกซ้อมความรวดเร็วและความปลอดภัยในการอพยพไปยังสถานที่ ๆ เตรียมไว้แบบฉับพลัน

(2) การฝึกซ้อมของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) คือ การทดสอบและฝึกซ้อมการมารวมตัวกันของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) ตลอดจนการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC)

(3) การฝึกการใช้ข้อมูลสำรอง (Backup Data Recovery Exercise) เป็นการทดสอบและฝึกฝนการฟื้นฟูโดยใช้ข้อมูลสำรองที่เก็บไว้

(4) การฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินงานใหม่ (Operational Restart Exercise) คือ การทดสอบและฝึกซ้อมการกลับมาดำเนินงานตามปกติภายหลังจากการทำงานถูกทำให้หยุดชะงักไป

(5) การซ้อมดำเนินงานในสถานที่สำรอง (Alternative Site Launch Exercise) คือ การทดสอบและฝึกฝนการดำเนินงานในสถานที่สำรองที่เตรียมไว้หากเกิดเหตุฉุกเฉิน

แม้จะมีรูปแบบการฝึกซ้อมหลายประเภทที่สามารถปฏิบัติได้ องค์กรควรเลือกรูปแบบการฝึกซ้อมที่องค์กรคิดว่าจำเป็นและมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มระดับความซับซ้อนและความยากของการฝึกซ้อม ตลอดจนนำการฝึกซ้อมประเภทต่าง ๆ มาประยุกต์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความต่อเนื่องขององค์กร

ขั้นตอนที่ 10 ทบทวน PDCA เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความพยายามในการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพในการทำให้การดำเนินงานการกู้คืนกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติหลังจากการหยุดชะงักเนื่องจากเหตุฉุกเฉิน การพัฒนาศักยภาพในเรื่องดังกล่าวในระยะเวลานานขึ้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แต่ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจได้คือ วงจรคุณภาพ (PDCA cycle) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) และในการที่จะพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรต้องหมั่นเฝ้าดูและตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังควรมีการทบทวนในทุกขั้นตอนของกระบวนการ อาทิเช่น ระยะก่อนดำเนินการ ระยะระหว่างดำเนินการ และระยะหลังจากดำเนินการ ซึ่งควรมีการทบทวนควรอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และระบบปฏิบัติการยังคงใช้ได้ผลอยู่นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสนใจกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ หากมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงบริษัท

ซึ่งเป็นคู่ค้า ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงที่ตั้ง หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบกิจการหรือซื้อขายกิจการ เป็นต้น โดยธุรกิจต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้และเปลี่ยนแปลงแผนงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นปัจจุบันการทบทวนและตรวจสอบซึ่งกระทำอยู่เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอจึงมีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงการบริหารความต่อเนื่องให้ทันเหตุการณ์และใช้จริงได้กับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

บทที่ 8 ปัจจัยเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2566

8.1 ประเด็นความเสี่ยงองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2566

ในปีงบประมาณ 2566 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการระบุความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้านดังนี้

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

1.1) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)

1.2) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

1.3) ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: OR) ประกอบด้วย 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ

2.1) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)

2.2) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

2.3) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)

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

3.1) ความเสี่ยงจากรายได้นอกระบบงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

3.2) ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย

4.1) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (CR1)

4.2) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR2)

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)	7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกระบบงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	9. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (CR1)
2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)	8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)	10. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR2)
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย (OR3)		



ภาคผนวก ก

นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ GRC



องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

THE ZOOLOGICAL PARK ORGANIZATION OF THAILAND

267/1 ถนนประชาราษฎร์สาย 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

ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เรื่อง นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

(GRC : Governance Risk and Compliance)

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

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๗ (๑) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๓ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงกำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้ เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓

ข้อ ๔ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ หมายถึง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ข้อ ๕ คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ ๖ ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป

ข้อ ๗ พนักงาน หมายถึง พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว (ชลบุรี) โทร (038) 318444 โทรสาร (038) 318400 สวนสัตว์นครราชสีมา โทร (044) 934647 โทรสาร (044) 934531
สวนสัตว์เชียงใหม่ โทร (053) 221179 โทรสาร (053) 222283 สวนสัตว์สงขลา โทร (074) 598838 โทรสาร (074) 598840
สวนสัตว์ขอนแก่น โทร (043) 306424 โทรสาร (043) 306425 สวนสัตว์อุบลราชธานี โทร (045) 252761 โทรสาร (045) 252762
โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ โทร (044)558501 โทรสาร (044)558502



ISO 9001:2015
03MS 16029/1614

ข้อ ๘ หลักการและแนวคิด

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) เป็นระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและผสมผสานการดำเนินการขององค์กรประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๘ ประการ คือ หลักความรับผิดชอบ หลักกลยุทธ์ หลักการจัดซื้อจัดหา หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความสอดคล้อง หลักคำนึงถึงผู้ใช้งาน หลักการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ๙ วัตถุประสงค์

๑) มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๓) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและการปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

๔) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบงานภายในองค์กร สังคม และจริยธรรม

๕) จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

๖) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

ข้อ ๑๐ ขอบเขต

นโยบายการบูรณาการ GRC องค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีขอบเขตที่ต่อยอดมาจาก ๔ นโยบายหลัก ประกอบด้วย

๑) นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

๒) นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

๓) นโยบายการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance)

๔) นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร (Digital Governance)

ข้อ ๑๑ เป้าหมาย

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ GRC โดยนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร

๒) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายหลักร่วมกัน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙ ให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

๓) กำหนดให้ในองค์กรมีการนำระบบ GRC มาบูรณาการและดำเนินการตามนโยบาย GRC

๔) กำหนดให้มีการบูรณาการในการติดตาม ประเมินผล และสอบทานการปฏิบัติตามแนวทางการบูรณาการ GRC อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ข้อ ๑๒ หลักการบูรณาการ GRC

หลักการบูรณาการ GRC หมายถึง “การให้คณะกรรมการ สามารถกำกับดูแลองค์กร และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวทางปฏิบัติที่ดีได้อย่างมั่นใจ ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบครบถ้วนและตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ผลตอบแทนและต้นทุนการจัดการที่สมเหตุผล และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในทุกๆระดับเพื่อบูรณาการดำเนินงานที่ดีได้อย่างยั่งยืน”

ข้อ ๑๓ นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Governance Risk and Compliance (GRC)

๑) นโยบายด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

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

(๑) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงาน การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

(๔)

(๒) หลักกลยุทธ์ (Strategy) ต้องคำนึงถึง ทิศทางขององค์กร นโยบายที่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ การเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างความเข้าใจ และแนวทางการเตรียมความพร้อม เพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม และคู่แข่งตามแผนวิสาหกิจขององค์กร

(๓) หลักการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๖๔ หรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

(๔) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance) คำนึงถึงหลักบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งสามารถแข่งขันได้ เป็นที่พอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) หลักความสอดคล้อง (Conformance) การดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ และมีหน้าที่พึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการปฏิบัติงานใด ๆ รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

(๖) หลักคำนึงถึงผู้ใช้งาน (Human Behavior) สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๗) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การให้โอกาส และสามารถบริหารจัดการการใช้งานทรัพยากรของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ เชื่อมโยงการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและมีความชอบธรรม

(๘) หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals) มุ่งเน้นการพัฒนาด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-circular-Green Economy : BCG) ให้เกิดความเชื่อมโยง สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และสามารถบริหารจัดการศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Eco-Efficiency) รวมทั้งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

(๕)

๒) นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย และให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

(๑) ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระยะ ๒๐ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) ตลอดจนนโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

(๒) ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่สอดคล้องและบูรณาการกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงกับทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลักแผนงานและโครงการที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

(๓) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรจนทำให้เกิดค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างรวดเร็วและสามารถหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

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

(๕) ให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

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

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ได้ประกาศใช้นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ และยึดมั่นเป็นหลักการในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมภายในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืน ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคมและบุคคลทั่วไป และเพื่อป้องกันผลกระทบต่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้

(๑) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ซึ่งหมายความรวมถึงพันธสัญญาที่สำคัญ จรรยาบรรณ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ด้วย

(๒) ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่ จะต้องพึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

(๓) ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมถึงกฎเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศโดยตระหนักอย่างจริงจังว่าการดำเนินธุรกิจที่ผิดกฎหมาย เป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้

(๔) ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องสร้างความตระหนักรู้ โดยมีการสื่อสารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย อย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรม

(๕) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีคณะกรรมการด้านกฎหมายขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

(๖) ผู้บริหารและพนักงานที่ให้ข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นหรืออาจเป็นการกระทำฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะได้รับสิทธิการคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรม

(๗)

(๗) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความลับของข้อมูลที่อยู่ในครอบครองของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ และจะไม่นำข้อมูลดังกล่าวไปเปิดเผยหรือใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ อันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้บริหารและพนักงาน บุคคลอื่น นอกเหนือไปจากที่ได้รับอนุญาตหรือนอกเหนือไปจากที่ได้เข้าไปมีความสัมพันธ์อันถูกต้องตามกฎหมายต่อกัน

๔) นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร (Digital Governance)

การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี (Digital Governance) ตามประกาศนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ดังต่อไปนี้

(๑) กำหนดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Optimization) ที่ครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(๒) กำหนดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ที่มีแนวปฏิบัติที่รัดกุม และเพียงพอตามระดับความเสี่ยง ให้มีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

(๓) กำหนดให้มีการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Resource Optimization) ที่ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และให้มีการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

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

(๕) กำหนดให้มีการจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) ที่ดำเนินการตามหลักสากลและประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและประเทศไทย

(๖) กำหนดให้มีการรายงานและการสื่อสารการดำเนินการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยให้มีการติดตามรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

ข้อ ๑๔ อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับบริหาร (ระดับบริหาร แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

๑) ระดับคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑.๑ จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๒ จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรและภาครัฐโดยรวม

๑.๓ ควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและภาครัฐ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ

๑.๔ ดูแลให้มีโครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของคณะกรรมการ และระบบงานขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งกำกับงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงาน (โครงสร้างอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรในช่วงระยะเวลานั้น ๆ

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

๑.๖ กำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

๑.๗ จัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

๑.๘ จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๙ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด และประเมินผลงานโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กรและผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

๑.๑๐ จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ

๑.๑๑ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างใด ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๑.๑๒ อื่น ๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับประกาศขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาล

คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ดำเนินงานตาม (๑) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ (๒) แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ (๓) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว และกำกับดูแลให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับกรรมการชุดต่างๆ ภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนด

๒) ระดับบริหาร

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับบริหารภายในองค์กรเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

๒.๑ ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

๒.๒ ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติรวมทั้ง กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานและการประกอบธุรกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดภายในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ

๒.๓ ทบทวนกฎบัตร/นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

๒.๔ ทบทวนระเบียบว่าด้วยจริยธรรมขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทยฯ นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

๒.๕ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย นำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

๒.๖ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

๓) ระดับปฏิบัติการ

๓.๑ จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๓.๒ จัดทำกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

๓.๓ จัดทำกฎบัตร/นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๓.๔ จัดทำระเบียบว่าด้วยจริยธรรมขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๓.๕ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

๓.๖ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๓.๗ จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ข้อ ๑๕ การดำเนินงาน

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

๑) การสั่งการ (Execute) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

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

๓) การวัดและติดตาม (Monitor) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

๔) การตอบสนอง (Respond) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นประจำทุกปี และกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส

กรณีที่หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงในลักษณะเดิมเกิดขึ้น

ข้อ ๑๖ การวัดและประเมินผล

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

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

๓) การจัดลำดับความสำคัญ เพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการ อย่างเป็นระบบตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อ ๑๗ การรายงานผลการดำเนินงาน

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ เพื่อทราบ และนำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณา รายไตรมาส รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ข้อ ๑๘ การสื่อสาร

การสื่อสารการบูรณาการ GRC เป็นการสื่อสารแบบครบวงจร กล่าวคือ มีช่องทางการสื่อสารที่พัฒนามารองรับอย่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบูรณาการ GRC ถูกนำไปพัฒนาอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร และเป็นการส่งเสริมปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร การถ่ายทอดนโยบายแผนงาน จากคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไปยังผู้บริหารตลอดจนสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน จากการรายงานผลของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ GRC อาทิ การจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง การระบุถึงความเสี่ยงที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานจากระดับผู้ปฏิบัติผ่านมายังผู้วิเคราะห์ข้อมูลไปจนถึงผู้ดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารแต่ละลำดับ และท้ายสุดจนถึงคณะกรรมการฯ ที่มีบทบาทกำกับ ติดตาม สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง (Two-ways communication) คือ ทั้งจากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบ Online และ Offline ทั่วทั้งองค์กร

(๑๓)

ข้อ ๑๙ การทบทวนนโยบาย GRC

กำหนดให้สำนักยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทบทวนนโยบาย GRC อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยให้นำเสนอคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดีและการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณา กลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่ออนุมัติ

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๖๕



(นายชวลิต ชูขจร)

ประธานกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓



กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ 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

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



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

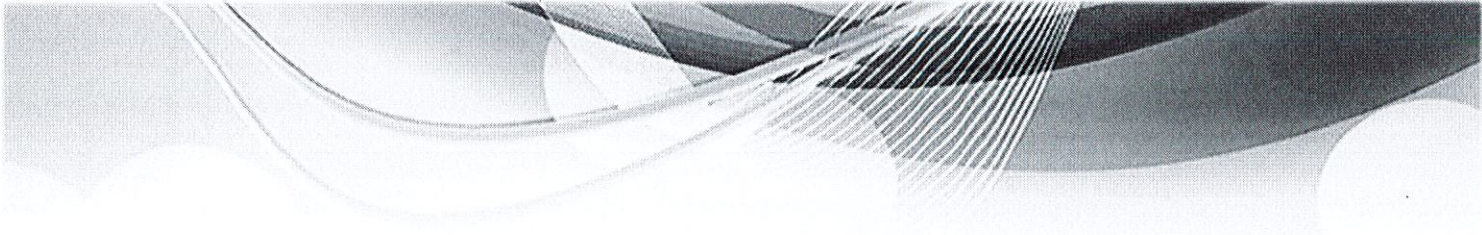
๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





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



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(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

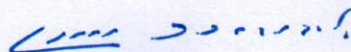
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

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 การฉ้อโกง 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 ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๔, ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๕, ๐-๒๑๒๓-๓๒๘๑
โทรสาร ๐-๒๑๒๓-๓๑๒๓
E – mail address : iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

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

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

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

ของหน่วยงานของรัฐ

- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

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

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

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

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

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

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ 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
 ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
 รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

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

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
 ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)
 - ๑.๑.....
 - ๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)
 - ๒.๑.....
 - ๒.๒.....

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

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

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึงกรมบัญชีกลาง*

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

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

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

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

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

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

หมายเหตุ การจัดส่งรายงานการประเมินการควบคุมภายในให้กระทรวงการคลัง *ให้จัดส่งหนังสือถึง
กรมบัญชีกลาง*

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

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

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. ๖)

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

ภาคผนวก ง

หลักเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
และ หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของ
ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสียง (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบทางด้านการเงิน (Financial)	ไม่เกิน 20,000 บาท	มากกว่า 20,000 บาท – 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	มากกว่า 2.5 แสนบาท -10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท
ผลกระทบทางด้านชื่อเสียงองค์กร (Image and Reputation)	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ น้อย	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ สูง	กระทบชื่อเสียง และ ภาพพจน์ ของ อสส. สูงมาก
ผลกระทบทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วน แต่ไม่เกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยของข้อมูล	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญเล็กน้อย	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ บางส่วนเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญไม่มากนัก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ บางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมดเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ ทั้งหมด
ผลกระทบของด้านการดำเนินการธุรกิจและการปฏิบัติงาน Business Process and (Operation)	ไม่มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ เป็นบางเวลา	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ 1 วัน	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ 2 วัน	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการ มากกว่า 2 วัน
ผลกระทบด้านบุคลากร (People)	ไม่มีการบาดเจ็บ	- มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลจากการปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานระยะสั้น	- มีการบาดเจ็บ ที่ต้องได้รับการรักษาจากการปฏิบัติงาน - ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างกว้างขวาง	- มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยรุนแรง จากการปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ ผู้จัดการ ฝายขึ้นไป หรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ดีขึ้นไป ออกจากองค์กรหลายคน - เกิดการประท้วง	- ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับ หัวหน้า ฝายขึ้นไป หรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กร เป็น จำนวนมาก - เกิดการนัดหยุดงาน
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					

หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

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

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและการติดตาม
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	- ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้น้อย หรือความเสี่ยงซ้ำ	ยังไม่มีรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายใน และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงไม่ได้ทั้งหมด ยังพบการไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมอยู่บ้าง	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชาที่กำหนด
3	ดีกว่าเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้ และมีปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุม	มีการรายงานและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลา

เกณฑ์การประเมิน

- ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระดับ 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระดับ 2 หรือ 3 อาจถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ภาคผนวก จ

แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
และแบบฟอร์มรายงานผลการควบคุมภายใน

แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ตารางระบุความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ / ความสูญเสีย

วันที่

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

ปีงบประมาณ

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

RM-Y-๐๑

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

หมายเหตุ : วิธีการจัดการความเสี่ยง

ลงชื่อผู้จัดทำ ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

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

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบรายงานผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก / สวนสัตว์

ปีงบประมาณ

ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ

ไตรมาสที่

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

RM-Q-๐๒

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

ลงชื่อผู้จัดทำ

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

หมายเหตุ : ๑. วิธีการจัดการความเสี่ยง (๘)

A = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

B = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

C = การกระจาย / การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

D = การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

๒. ระดับความก้าวหน้า (๑๐)

O ยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติ

* อยู่ระหว่างการดำเนินการ

✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ

แบบฟอร์มรายงานผลการควบคุมภายใน

.....(๑)

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด.....(๒)

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

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

ลายมือชื่อ.....(๖)

ตำแหน่ง.....(๗)

วันที่.....(๘).....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

.....(๑)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....(๒)

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

ลายมือชื่อ.....(๖)

ตำแหน่ง.....(๗)

วันที่.....(๘).....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

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

ภาคผนวก ฉ

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15												
1.1	บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	4												
1.1.1	ทบทวน นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) และกฎบัตรคณะกรรมการฯ ประจำปีงบประมาณ 2566	1												
1.1.2	นำเสนอ (ร่าง) ทบทวน นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)และกฎบัตรคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ 2566 ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง	1												
1.1.3	เผยแพร่ นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ประจำปีงบประมาณ 2566	1												
1.1.4	การบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	1												
1.2	โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	3												
1.2.1	กำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ (Job Description : JD) ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน	0.5												
1.2.2	ประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่	0.5												
1.2.3	ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566	0.5												
1.2.4	นำเสนอ (ร่าง) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ	0.5												

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566									
			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.	
1.2.5	จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567	0.5													
1.2.6	นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการฯ	0.5													
1.3	บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	4													
1.3.1	จัดอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานและลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ถึงพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ	1													
1.3.2	สำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	1													
1.3.3	สรุปผลสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง	1													
1.3.4	จัดทำแผนงานการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ	1													
1.4	ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	2													
1.4.1	สำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร	1													
1.4.2	สรุปผลสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการในเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง	0.5													
1.4.3	จัดทำแผนงานการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ	0.5													

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			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.
1.5	แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	2												
1.5.1	กำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่าง ชัดเจน (Incentive)	0.5												
1.5.2	ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง	1												
1.5.3	ทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน	0.5												
2	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	15												
2.1	การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (นำหนักร้อยละ 0) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning))													
2.2	การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite)	2												
2.2.1	ระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective)	0.5												
2.2.2	การสื่อสารและถ่ายทอด Risk Appetite และ Risk Tolerance ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด	0.5												
2.2.3	ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี	0.5												
2.2.4	ทบทวนการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance	0.5												

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			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.
2.4	การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)	10												
2.4.1	จัดทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	5												
2.4.2	ประเมินประสิทธิภาพของการทำ Value Creation และ Value Enhancement	5												
3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35												
3.1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)	5												
3.1.1	จัดทำ (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2566	1	← (ก.ค. - ส.ค. 2565)											
3.1.2	นำเสนอ (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 ต่อต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	0.5	← (ก.ค. - ส.ค. 2565)											
3.1.3	ถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ	1	← (ก.ย. 2565)											
3.1.4	จัดทำ (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2567	1												
3.1.5	นำเสนอ (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	0.5												
3.1.6	ถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ	1												

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			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.
3.2	การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)	5												
3.2.1	กำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในตามองค์ประกอบของควบคุมภายใน	1	← (ก.ค. - ส.ค. 2565)											
3.2.2	ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน	1.5	← (ก.ค. - ส.ค. 2565)											
3.2.3	ทบทวน/ปรับปรุง และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	1.5							↔					
3.2.4	ทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี	1							↔					
3.3	การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)	5												
3.3.1	กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง	1		↔										
3.3.2	สื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง	1				↔								
3.3.3	รายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส	3				↔				↔				↔
3.4	การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)	5												
3.4.1	กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)	1.5	↔											
3.4.2	กำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และจัดลำดับ ความเสี่ยง	1.5		↔										
3.4.3	จัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	2				↔								
3.5	การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)	5												
3.5.1	กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม /คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง	1				↔								
3.5.2	การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit)	1						↔						

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			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.
3.5.3	การประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ	2							←		→			
3.5.4	ทบทวนวิธีการจัดการความเสี่ยง กระบวนการ (Work Process) และการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit)	1							←		→			
3.6	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)	12												
3.6.1	จัดทำ Risk Correlation Map และการสร้างความเข้าใจต่อสาเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยง	4				←		→						
3.6.2	สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner	4					←	→						
3.6.3	ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	4						←		→				
4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	15												
4.1	การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)	10												
4.1.1	ทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	5						←		→				
4.1.2	นำเสนอ (ร่าง) ทบทวนปรับปรุงผลความเสี่ยงต่อ ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	5								←	→			
4.2	การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)	5												
4.2.1	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	1						←		→				
4.2.2	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	1								←	→			

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566									
			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.	
4.2.3	ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	2													
4.2.4	ทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	1													
5	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	20													
5.1	การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)	5													
5.1.1	กำหนดกระบวนการสื่อสารและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	1													
5.1.2	ประเมินประสิทธิผลกระบวนการสื่อสารและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	2													
5.1.3	ทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร	1													
5.2	การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)	5													
5.2.1	ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1													
5.2.2	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ	1													
5.2.3	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	1													
5.2.4	สรุปผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1													

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ร้อยละ	ปี 2565			ปี 2566								
			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.
5.2.5	จัดทำแบบสอบถาม เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผล SE-AM	1												
5.3	ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)	10												
5.3.1	กำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร	2												
5.3.2	ประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง	4												
5.3.3	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงาน และวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System	4												
5.4	กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)	4												
5.4.1	ทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM)	2												
5.4.2	นำเสนอ (ร่าง) แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ต่อคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในฯ และคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบ	2												