



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

งานยุทธศาสตร์ งบประมาณ และประเมินผล สำนักบริหารงานกลาง
สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

บทนำ

ด้วยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานพัฒนาฟิงคนคร (องค์กรมหาชน) จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อเป็นขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรและสอดคล้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐต่อไป

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
● ความเป็นมาของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)	๑
● โครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)	๔
● การบริหารจัดการความเสี่ยง	
๑. วัตถุประสงค์	๘
๒. ระยะเวลาการดำเนินงาน	๘
๓. คำนิยาม	๘
๔. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๙
๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๓
๔.๓ ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	๑๕
๔.๔ การระบุความเสี่ยง	๑๖
๔.๕ การประเมินความเสี่ยง	๑๘
๔.๕.๑ ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	๑๘
๔.๕.๒ เกณฑ์การประเมิน	๑๙
๔.๕.๓ แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)	๒๒
๔.๖ การตอบสนองความเสี่ยง	๒๒
๔.๗ การติดตามและทบทวน	๒๒
๔.๗ การสื่อสารและการรายงาน	๒๒
● แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	๒๓
ภาคผนวก	
● หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๓๐
● แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร	๓๘

ความเป็นมาของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) : สพค. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๕ ก เมื่อวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และพื้นที่ที่เชื่อมโยงหรือต่อเนื่องกับเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเกี่ยวกับทั้งเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ดังกล่าว โดยมีการควบรวมและโอนกิจการโครงการเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี จากองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) และศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ จากสำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มาอยู่ภายใต้การบริหารของ สพค. โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ดังนี้

(๑) วางแผน พัฒนา และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว ที่พัก ศูนย์ประชุม และกิจการที่ต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาพิงคนคร

(๒) พัฒนาระบบการคมนาคม การขนส่ง และการสาธารณูปโภคเพื่อส่งเสริมภารกิจตาม (๑)

(๓) ประสานงานและสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพิงคนคร

(๔) อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นในพื้นที่การพัฒนาพิงคนคร

(๕) ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่การพัฒนาพิงคนคร โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๕๖ อนุมัติโอนบรรดาอำนาจหน้าที่กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.) เฉพาะในส่วนของสำนักงานพื้นที่พิเศษเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีให้กับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) (สพค.) และมีมติเมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๕๖ อนุมัติโอนบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในส่วนของศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ เฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบ พระชนมพรรษา ไปเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ตามความในมาตรา ๔๐ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๖

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ ให้สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) (สพค.) และหน่วยงานภายในปรับเปลี่ยนสถานภาพ บทบาท ภารกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (องค์การสวนสัตว์) และศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบพระชนมพรรษาไปเป็นของกระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์) และคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑ ได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดวันสิ้นสุดความรับผิดชอบการดำเนินงานของ สพค. ในส่วนของศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ เป็นวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ และให้กรมธนารักษ์รับผิดชอบศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ พร้อมทั้งเห็นชอบอัตราค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยาแก่เจ้าหน้าที่ของ สพค. ที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑ เห็นชอบการขอทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๖ ซึ่งจัดให้ สพค. เป็นองค์การมหาชนกลุ่มที่ ๑ พัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐเฉพาะด้าน เปลี่ยนแปลงเป็นองค์การมหาชนกลุ่มที่ ๒ บริการที่ใช้เทคนิควิชาการด้านหรือสหวิทยาการ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของ สพค. ที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายรัฐบาล และให้มีผลใช้บังคับกับผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ ที่ปรึกษา และอนุกรรมการ และผู้อำนวยการ สพค. คนถัดไป ตามความเห็นของคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.)

พระราชกฤษฎีกายุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๔ เมษายน ๒๕๖๒ โดยให้ยุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) แต่ให้สภาพนิติบุคคลของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ยังคงดำรงอยู่ตราบเท่าเวลาที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกานี้ และให้โอนศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบ พระชนมพรรษา ซึ่งเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ และบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณ และรายได้ส่วนของศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติดังกล่าว ตามบัญชีรายการทรัพย์สินที่คณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนครและกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลังร่วมกันจัดทำขึ้นไปเป็นของกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ ให้โอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีซึ่งเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ และบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณ และรายได้ของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ในส่วนของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายในระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด และให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง และได้รับค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยาตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ในระหว่างที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ให้สำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ มีอำนาจบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีและกิจการที่ต่อเนื่องจนกว่าการดำเนินการจะแล้วเสร็จ

ในคราวที่รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอนุชา นาคาศัย) มาตรวจเยี่ยมสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ได้สังเกตเห็นศักยภาพของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ และควรที่จะทบทวนการบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีด้วยเหตุผลที่ไม่สมควรโอนให้กับองค์การสวนสัตว์ คือ (๑) เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีผลประกอบการที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ (๒) มวลชนต่อต้านไม่เห็นด้วยในการโอนเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีให้กับองค์การสวนสัตว์ไปบริหารแทน และ (๓) เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีรูปแบบการบริหารจัดการไม่สามารถเข้ากันได้กับสวนสัตว์ (Day Zoo) โดยสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ได้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนครทราบในคราวประชุมคณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนคร ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ ซึ่งนโยบายของท่านรัฐมนตรีในการบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี มีดังนี้

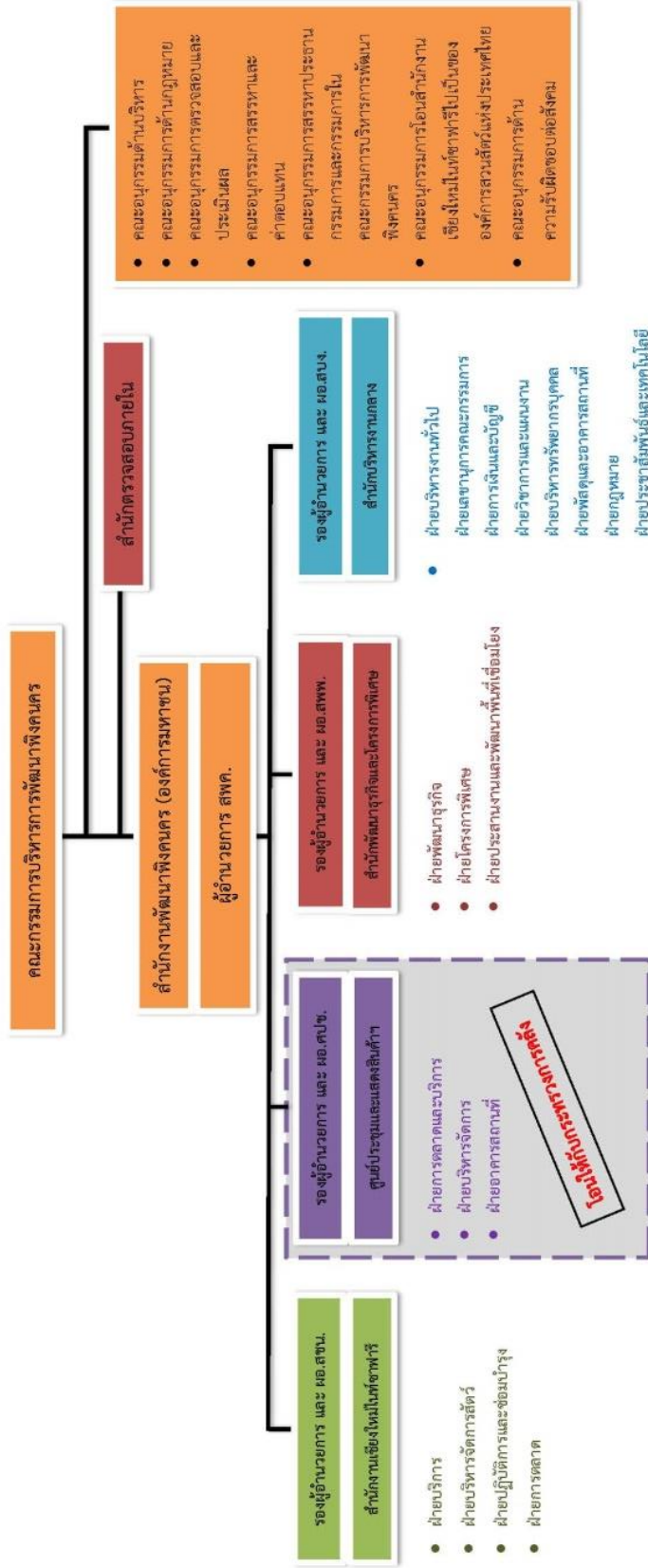
๑) เห็นสมควรยุติการดำเนินการโอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีซึ่งเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) และบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณ และรายได้ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ในส่วนของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๒) เห็นสมควรจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นใหม่ ที่มีภารกิจ (๑) บริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบ Natural Theme Park และยกระดับให้มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล (๒) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างงานและกระจายรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน และส่งเสริมการเรียนรู้และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหลักการให้โอนกิจการจากสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ที่เหลืออยู่

๓) เมื่อดำเนินการโอนกิจการแล้วเสร็จ ให้ประกาศยุติการดำเนินการของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา ๔๔ (๒) แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒

ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการตามขั้นตอนการขอจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่

โครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)



หมายเหตุ : โครงสร้างและอัตรากำลังเป็นไปตามข้อบังคับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๘

โดยมีอัตรากำลังของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

หน่วยงาน	ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ			เจ้าหน้าที่			ลูกจ้าง			รวม			จ้างเหมา บริการ
	กรอบ	บรรจุ	ว่าง	กรอบ	บรรจุ	ว่าง	กรอบ	บรรจุ	ว่าง	กรอบ	บรรจุ	ว่าง	
๑. สำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ	๔	๔	-	-	-	-	-	-	-	๔	๔	-	-
๒. สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	-	-	-	๑๖๗	๑๔๖	๒๑	๗๒	๖๗	๕	๒๓๙	๒๑๓	๒๖	๑๐๖
๓. สำนักพัฒนาธุรกิจและโครงการพิเศษ	-	-	-	๒๗	๑	๒๖	-	-	-	๒๗	๑	๒๖	-
๔. สำนักบริหารงานกลาง	-	-	-	๗๗	๓๙	๓๘	๘	๖	๒	๘๕	๔๔	๔๐	๓๙
๕. สำนักตรวจสอบภายใน	-	-	-	๕	๑	๔	-	-	-	๕	๑	๔	๑
รวม	๔	๔	-	๒๗๖	๑๘๗	๘๙	๘๐	๗๓	๗	๓๖๐	๒๖๓	๙๖	๑๔๕

หมายเหตุ : อัตรากำลังไม่รวมตำแหน่ง ผอ.สพค.

ข้อมูล ณ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔

ภารกิจหลักตามโครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ภายหลังจากมีพระราชกฤษฎีกายกยุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๒ คงเหลือภารกิจ ดังนี้

(๑) สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการดำเนินกิจการทั้งปวงของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีและในส่วนที่เกี่ยวข้อง การให้บริการสวนสัตว์และสวนสนุก การดูแลและการฝึกสัตว์ การให้บริการบ้านพัก จัดเลี้ยง การค้าภายใน กิจกรรมการตลาด การพัฒนาสินค้าและการให้บริการ การดูแล ปรับปรุงและการดูแลรักษาอาคารสถานที่และพื้นที่ในความรับผิดชอบ รวมทั้ง การดำเนินการด้านมวลชนสัมพันธ์และดำเนินงานอื่นๆตามที่คณะกรรมการมอบหมาย ประกอบด้วย

- ฝ่ายบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล พัฒนา งานบัตรเข้าชม งานอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว งานให้ความรู้สาระ และความบันเทิงแก่นักท่องเที่ยว ในกิจกรรมชมสัตว์ กิจกรรมสวนสนุก กิจกรรมอื่นๆ รวมทั้งการให้บริการบ้านพัก จัดเลี้ยงและการค้าภายใน ประกอบด้วย กลุ่มงานอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว กลุ่มงานบ้านพักจัดเลี้ยงและการค้าภายใน
- ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการรักษาสัตว์ อนุรักษ์ วิจัยและพัฒนาพันธุ์สัตว์ การเลี้ยง การดูแลรักษาสุขภาพสัตว์ การฝึกสัตว์เพื่อนำออกแสดง ประกอบด้วยกลุ่มงานสัตว์แพทย์ อนุรักษ์และวิจัย กลุ่มงานบริหารสวัสดิภาพสัตว์
- ฝ่ายปฏิบัติการและซ่อมบำรุง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการก่อสร้าง ติดตั้ง ดูแลรักษาและซ่อมบำรุงอาคาร ยานพาหนะ อุปกรณ์ทุกระบบ การดูแลจัดแต่งภูมิทัศน์ การจัดการสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย การจราจร และการสื่อสาร ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ประกอบด้วย กลุ่มงานโยธาและซ่อมบำรุง กลุ่มงานภูมิทัศน์และจัดการสิ่งแวดล้อม กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย ความสะอาดและจราจร
- ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบในการรับจอง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย งานบริหารงานขายและรับจอง งานแผนและวิจัยการตลาด และงานพัฒนาสินค้าและบริการ

(๒) สำนักบริหารงานกลาง

เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานและการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ และหน่วยงานภายในกำกับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร หน่วยตรวจสอบภายใน การบริหารทรัพยากรสำนักงาน การประชาสัมพันธ์ การผลิตสื่อต่างๆ รวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่น ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหาร

ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานเพื่อให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของสำนักงานพัฒนา
พิงคนคร ประกอบด้วย

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ งานด้านเอกสาร งานทะเบียนรับ – ส่ง
หนังสือ งานจัดเก็บเอกสาร งานพิมพ์หนังสือ การประสานงานทั้งภายในภายนอกองค์กร งานควบคุมดูแล
ยานพาหนะ ประกอบด้วย งานเลขานุการ งานธุรการ งานควบคุมยานพาหนะ
- ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบ กลั่นกรองและประสานการนำ
เรื่องเสนอคณะกรรมการ อนุกรรมการ จัดเตรียม นัดหมาย อำนวยความสะดวก ในการดำเนินงานประชุมของ
คณะกรรมการ จัดทำรายงานการประชุมของคณะกรรมการ และการกำกับดูแลการประชุมอนุกรรมการ
การติดตามผลการดำเนินงานตามมติ หรือข้อสั่งการของคณะกรรมการ และอนุกรรมการ ประกอบด้วย
งานเลขานุการคณะกรรมการ งานธุรการ งานประชุมคณะกรรมการ
- ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ กำกับดูแล ควบคุม
ตรวจสอบการปฏิบัติงานในส่วนงานการเงิน และงานบัญชี ให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และ
จัดทำเอกสารการรับเงิน การจ่ายเงิน และการวิเคราะห์ การเงิน จัดทำกระแสเงินสด ตามรายการใช้จ่ายเงินให้
เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน บันทึก
บัญชีของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักสากล ประกอบด้วยงานการเงิน งานบัญชี
- ฝ่ายวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ กำกับ ทบทวน
ดูแล ถ่ายทอดงานยุทธศาสตร์ การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ แผนงาน แผนการใช้จ่ายเงิน และ
ประเมินผลการจัดทำและติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน รายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำแผนและรายงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การจัดทำ
รายงานประจำปีของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย งาน
วิเคราะห์นโยบายและแผน งานจัดทำงบประมาณ งานวิจัย ติดตามและประเมินผล งานควบคุมภายใน และ
บริหารความเสี่ยง
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ กำกับดูแล
ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย
พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน จัดฝึกอบรม การเสริมสร้างวินัย ปลูกฝังสร้างค่านิยมขององค์กร การพัฒนา
ระบบคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร การดำเนินการด้านสิทธิ สวัสดิการและผลประโยชน์
ของผู้ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของสำนักงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย งานบริหาร
ทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายพัสดุและอาคารสถานที่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ กำกับดูแล และ
วางแผนงานจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของสำนักงาน มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือสั่ง
การหรือระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งบริหารสัญญา ควบคุมดูแล จำหน่ายวัสดุและครุภัณฑ์ บริหาร
จัดการและควบคุมดูแลด้านอาคารสถานที่ การบำรุงรักษาทรัพย์สินและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินให้เกิดความ
คุ้มค่า ประกอบด้วยงานจัดซื้อจัดจ้าง งานทะเบียนคุมพัสดุและทรัพย์สิน งานบริหารสัญญา งานควบคุมอาคาร
และสถานที่
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนด
ทิศทางในการประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร งานตอบแทนสังคม (CSR) พัฒนาระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศ จัดทำฐานข้อมูลของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ทุกด้าน พัฒนาเว็บไซต์ และสื่อประชาสัมพันธ์ของ
สำนักงานพัฒนาพิงคนคร ประกอบด้วยงานประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์องค์กร งานวางแผนและ
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝ่ายกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบและสนับสนุนให้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาพิงคนครให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบร่างสัญญาและข้อตกลง ต่างๆ การเสนอปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และประกาศของสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความผิดทางคดีแพ่ง คดีอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน รวมทั้งให้คำปรึกษา วินิจฉัย และตีความข้อกฎหมาย ประกอบด้วย งานกฎหมาย งานวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์

การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. วัตถุประสงค์

- ๑.๑ เพื่อใช้เป็นกรอบดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)
- ๑.๒ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานเข้าใจและรับทราบถึงขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ระยะเวลาการดำเนินงาน

รายละเอียด	ปีงบประมาณ														
	พ.ศ. ๒๕๖๓			พ.ศ. ๒๕๖๔									พ.ศ. ๒๕๖๕		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔				✓	✓										
๒. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อ ผอ.สพค.						✓									
๓. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแก่ คณะอนุกรรมการบริหาร*								✓							
๔. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแก่คณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนคร*								✓							
๕. แจ้งให้หน่วยงานทราบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง						✓									
๕. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง													✓	✓	

หมายเหตุ : * รอผลการพิจารณาความเหมาะสมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (เจรจา) ของการประเมินผลองค์กรมหาชน จึงจะดำเนินการ

๓. คำนิยาม

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยง คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยระบุว่าเหตุการณ์เกิดที่ไหน เมื่อไหร่และอย่างไร ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อที่สามารถวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่เกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

การบริหารจัดการความเสี่ยง คือ กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๔. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร

สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์แบบ PESTLE Analysis

๑) สภาพแวดล้อมภายนอก

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กร	ประเภทของผลกระทบ		หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ
				ความเสี่ยง	โอกาส	
๑.	ด้านการเมือง (Political Component)	๑.๑ นโยบายของรัฐบาลที่มีการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว	ทำให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และเป็นที่รู้จักต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ		/	สขน.
		๑.๒ พรฎ. ยุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ และให้โอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ทำให้เกิดการชะลอการดำเนินงานด้านการพัฒนาเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	/		สขน.
		๑.๓ นโยบายของผู้กำกับดูแลสพค. ในการจัดตั้งองค์การบริหารเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน)	ทำให้สำนักงานฯ สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์เดิมและบริหารจัดการสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		/	สขน.
๒.	ด้านเศรษฐกิจ	๒.๒ ภาวะเศรษฐกิจซบเซาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-๑๙	การดำเนินการตามมาตรการป้องกันโรคระบาด Covid-๑๙ เพิ่มค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ	/		สขน.
			ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ของสำนักงานฯ ลดลง และผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	/		สขน.
๓.	ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)	๓.๑ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR : Corporate Social Responsibility)	ทำให้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีช่องทางประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการคุณภาพการบริการที่ยั่งยืนภายใต้หลักจริยธรรมที่ตีรวมถึงเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร		/	สขน.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ ขององค์กร	ประเภท ของผลกระทบ		หน่วยงานที่ ได้รับ ผลกระทบ
				ความ เสี่ยง	โอกาส	
		๕.๒ ความเป็นอัตลักษณ์ของ พื้นที่ทั้งทางด้านภาษา ศาสนา และประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น	เป็นจุดขายของการให้บริการของ สำนักงานฯ สามารถนำไปสู่การ พัฒนาเพื่อเพิ่มรายได้จากการ ท่องเที่ยว		/	สขน.
		๕.๓ ความหลากหลายของ ผู้ใช้บริการและนักท่องเที่ยวทั้ง ชาวไทยและชาวต่างชาติ	ปัญหาการสื่อสารกับนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติไม่เข้าใจ ทำให้เกิด ความล่าช้า และความไม่พึงพอใจ	/		สขน.
๔.	ด้านเทคโนโลยี (Technological Component)	๔.๑ ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี และระบบ Social Network	เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร สำนักงานฯ การประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายเชิงใหม่ ในโซเชียลมีเดีย		/	สขน. / สบง.
			สร้างความสะดวกสบายให้กับ ผู้ใช้บริการของสำนักงานฯ		/	สขน. / สบง.
			กรณีมีเหตุการณ์ที่เป็นไปในทาง ลบการเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นไป อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงของสำนักงานฯ	/		สขน. / สบง.
		๔.๒ นโยบายรัฐบาลที่เป็น “Thailand ๔.๐”	เกิดการนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมมาพัฒนาระบบการ บริหารจัดการ การให้บริการใหม่ๆ เช่น ระบบ cash card การชำระ เงินออนไลน์ เป็นต้น	/		สขน. / สบง.
๕.	ด้านกฎหมาย (Legal Component)	๕.๑ มีกฎหมายเกี่ยวกับองค์การ มหาชนเป็นการเฉพาะ	สำนักงานฯ สามารถออกข้อบังคับ และระเบียบสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการเฉพาะของหน่วยงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการ บริหารงาน		/	สขน. / สบง.
		๕.๒ การออกกฎหมายเพื่อใช้ บังคับองค์การมหาชน เช่น พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐, พรบ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑, พรบ.วินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายมีบท กำหนดโทษ ส่งผลความเสียหาย ต่อสำนักงานฯ และผู้ปฏิบัติงาน	/		สขน. / สบง.
		๕.๓ ข้อกฎหมายบางเรื่อง มีส่วน เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงาน เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้ง และดำเนินกิจการสวนสัตว์ สาธารณะ,กฎหมายการเคลื่อน ย้ายสัตว์, พรบ.สงวนและ	ทำให้เป็นข้อจำกัดในการพัฒนา สินค้าสำหรับจำหน่ายเพื่อสร้าง รายได้ของสำนักงานฯ เช่น ผลิตภัณฑ์ซากสัตว์	/		สขน.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กร	ประเภทของผลกระทบ		หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ
				ความเสี่ยง	โอกาส	
		คุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. ๒๕๓๕, พรบ.เกี่ยวกับการทารุณกรรมสัตว์, พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น				
๖.	ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Component)	๖.๑ ภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น ไฟป่า วาตภัย ภัยแล้ง	ทรัพย์สินได้รับความเสียหายจากภัยธรรมชาติ เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้าง และครุภัณฑ์ต่างๆ	/		สขน.
			ปัญหาหมอกควันส่งผลกระทบต่อทางท่องเที่ยวของเชียงใหม่ในทิวเขาพारी	/		สขน.
			ขาดแคลนน้ำใช้และคุณภาพน้ำในการดูแลสัตว์และการบริการนักท่องเที่ยวในช่วงฤดูแล้ง	/		สขน.
		๖.๒ การเกิดโรคระบาดระหว่างสัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ คนสู่คน หรือ สัตว์สู่สัตว์	ทำให้สัตว์ตายจากการติดโรคระบาด	/		สขน.
		๖.๓ ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่	เป็นจุดเด่นและเป็นจุดขายที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสำนักงานฯ		/	สขน.

๒) สภาพแวดล้อมภายใน

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กร	ประเภทของผลกระทบ		หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ
				ความเสี่ยง	โอกาส	
๑	วัฒนธรรมองค์กร	๑.๑ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก		/	สขน. / สบง.
		๑.๒ ขาดค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน	ทำให้ทิศทางการทำงานไม่เป็นไปในทางเดียวกันเนื่องจากต่างคนต่างทำงาน	/		สขน. / สบง.
๒	ขีดความสามารถขององค์กร	๒.๑ เงินงบประมาณของสำนักงานฯ มีหลายแหล่ง ได้แก่ เงินอุดหนุนจากรัฐ เงินรายได้ และเงินสะสม	มีเงินงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจ		/	สขน. / สบง.
		๒.๒ บุคลากรส่วนใหญ่มีองค์ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคคล	ส่งเสริมในเรื่องการทำ KM การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเปิดใจรับฟังแนวคิด		/	สขน. / สบง.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ ขององค์กร	ประเภท ของผลกระทบ		หน่วยงานที่ ได้รับ ผลกระทบ
				ความ เสี่ยง	โอกาส	
			ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และ ถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร			
		๒.๓ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน	ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้งานล่าช้า ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงานฯ	/		สขน. / สบง.
		๒.๔ จำนวนบุคลากรสนับสนุน การปฏิบัติงานไม่เพียงพอ มีอัตราค่าจ้างสูง	เกิดความล่าช้าของการทำงาน ขาดความครบถ้วนถูกต้องของการ ทำงาน ส่งผลให้สำนักงานฯ ขาด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	/		สขน. / สบง.
๓	ข้อมูล/ระบบ สารสนเทศ	๓.๑ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ไม่มี ความสมบูรณ์ของระบบ	การจัดเก็บข้อมูลขาดการเชื่อมโยง ของข้อมูล การแปรผลข้อมูลแยก เป็นส่วนๆ ทำให้เกิดความไม่ สะดวกในการทำงาน เกิดความ ล่าช้า อาจเกิดข้อผิดพลาดในการ ประมวลผลข้อมูลที่จะนำมาใช้	/		สขน. / สบง.
		๓.๒ การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร จัดการ และการให้บริการ	ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ มีความโปร่งใส และ สามารถตรวจสอบได้		/	สขน. / สบง.
			เมื่อเกิดเหตุระบบขัดข้อง ทำให้ไม่ สามารถใช้งานได้ ส่งผลต่อการ ให้บริการ/กิจกรรมที่ใช้ระบบ IT ชะงักและข้อมูลสูญหาย	/		สขน. / สบง.
๔	กระบวนการ ทำงาน	๔.๑ ขาดการสื่อสารภายใน องค์กร	ขาดการสื่อสารภายในองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพทำให้กระบวนการ การทำงานล่าช้าหรือเกิดข้อผิดพลาด อาจส่งผลถึงความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอก	/		สขน. / สบง.
		๔.๒ ขาดวินัยด้านการการเงิน และการงบประมาณ	ผลการใช้จ่ายงบประมาณล่าช้า และไม่ดำเนินการตามแผน ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงาน	/		สขน. / สบง.
		๔.๓ กระบวนการทำงานมีการ ขอรับรองมาตรฐานสากล	ทำให้การทำงานเป็นไปอย่าง มีระบบ		/	สขน. / สบง.
		๔.๔ กิจกรรมการให้บริการของ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีโอกาส ทำให้นักท่องเที่ยวได้รับอันตราย	สำนักงานฯ สูญเสียค่าใช้จ่ายใน การรักษาเหยี่ยวนักท่องเที่ยวน ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร และ ขาดความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยว	/		สขน.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กร	ประเภทของผลกระทบ		หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ
				ความเสี่ยง	โอกาส	
		๔.๖ การจัดการระบบน้ำใช้ไม่เพียงพอ	ระบบน้ำไม่เพียงพอต่อการดูแลสัตว์และการให้บริการนักท่องเที่ยว และคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่งผลต่อสวัสดิภาพสัตว์และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว และชื่อเสียงของสำนักงานฯ	/		สนข.
		๔.๗ การบริหารจัดการสัตว์ตามมาตรฐาน SEAZA, WAZA	ทำให้สัตว์มีสวัสดิภาพสัตว์ที่ดี และสำนักงานฯ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ		/	สนข.
		๔.๘ ความไม่ปลอดภัยของสิ่งก่อสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ประกอบการ	เกิดอุบัติเหตุแก่ผู้ปฏิบัติงานและนักท่องเที่ยว	/		สนข. / สบง.
		๔.๙ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสพค.	การกำหนดข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ เป็นอำนาจของคณะกรรมการฯ ทำให้มีการคล่องตัวในการดำเนินการ		/	สบง.
			การออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ ไม่ครบถ้วนทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ	/		

๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้พิจารณากำหนดความเสี่ยง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. ตัวชี้วัดตามผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
๑. Economic Impact ต่อพื้นที่ไม่น้อยกว่า	๘๒๐.๕๗ ล้านบาท
๒. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	ร้อยละ ๘๐

๒. ตัวชี้วัดตามเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนี้

เป้าหมาย	แผนการปฏิบัติงาน
๑. จำนวนนักท่องเที่ยวของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๒๕๐,๐๐๐ คน
๒. รายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๘๗.๔๐ ล้านบาท
๓. ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการสำนักงานตามแผนการดำเนินงานขององค์กร	ร้อยละ ๘๐

๓. (ร่าง) ตัวชี้วัดของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดและประเด็นการประเมิน	ค่าเป้าหมาย
องค์ประกอบที่ ๑ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	
๑.๑ ระดับความสำเร็จในการจัดทำข้อมูลเพื่อการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่	รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเสนอเรื่องการจัดตั้งองค์การมหาชนต่อคณะรัฐมนตรี พร้อมคำชี้แจงและมติของ ก.พ.ร.
องค์ประกอบที่ ๒ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน	
๒.๒ ร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การมหาชน	ร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรไม่เกินกรอบวงเงินรวมๆ ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจริงไม่สูงกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนคร
องค์ประกอบที่ ๓ ศักยภาพขององค์การมหาชน	
-	-
องค์ประกอบที่ ๔ การควบคุมดูแลกิจการของคณะกรรมการองค์การมหาชน	๑๐๐ คะแนน
๔.๑ ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาด้านการควบคุมดูแลกิจการของคณะกรรมการองค์การมหาชน	
๑) การวางแผนปฏิบัติการ ๕ ปี	
๒) การบริหารทางการเงิน	
๓) การบริหารทรัพยากรบุคคล	
๔) การควบคุมภายใน	
๕) การบริหารทั่วไป	
๖) การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/การตอบสนองต่อประชาชน	
๗) การบริหารการประชุม	
๘) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน	
๙) การประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการองค์การมหาชน	

หมายเหตุ : รอผลการประชุมพิจารณาความเหมาะสมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (เจรจาตัวชี้วัด)

๔. วัตถุประสงค์ของสำนักงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๖ กำหนดไว้ ดังนี้

๑) วางแผน พัฒนา และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว ที่พัก ศูนย์ประชุม และกิจการที่ต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาพิงคนคร

๒) พัฒนาโครงข่ายการคมนาคม การขนส่ง และการสาธารณสุขโลก เพื่อส่งเสริมภารกิจตามข้อ ๑

๓) ประสานงานและสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

๔) อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นในพื้นที่การพัฒนาพิงคนคร

๕) ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่การพัฒนาพิงคนครโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน

๕. อำนาจในการบริหารจัดการตามพระราชกฤษฎีกายุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดไว้ ดังนี้

มาตรา ๕ ให้โอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีซึ่งเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) และบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณ และรายได้ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ในส่วนของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายในระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนดและให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง และได้รับค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยาตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในระหว่างที่ยังดำเนินการตามวรรคหนึ่งไม่แล้วเสร็จ ให้สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) มีอำนาจบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีและกิจการที่ต่อเนื่องจนกว่าการดำเนินการดังกล่าวจะแล้วเสร็จ

๔.๓ ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) จำแนกประเภทของความเสี่ยงองค์กร ออกเป็น ๖ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจในภาพรวมขององค์กร โดยความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ พันธกิจ และไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่สืบเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ

๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks : T) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks : R) เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๔.๔ การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้ระบุความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ
๑. รายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (S)	สถานการณ์ระบาดของไวรัสโควิด ๑๙ ทำให้กิจกรรมการหารายได้และการท่องเที่ยวของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีหยุดชะงักส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดลง	๑. ไม่สามารถหารายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ๒. การบริหารจัดการต่างๆภายในเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่มีประสิทธิภาพ
๒. การควบคุมคุณภาพน้ำสำหรับเลี้ยงสัตว์และดำเนินกิจกรรมต่างๆของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (O๑)	ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ผลของการตรวจคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหลายจุด อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพสัตว์และทำให้สัตว์ติดเชื้อโรคจากน้ำที่ไม่สะอาด	๑. มีผลกระทบต่อสุขภาพสัตว์หากน้ำปนเปื้อนเชื้อโรค ๒. ไม่ผ่านการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ ISO ๙๐๐๑
๓. การขาดแคลนน้ำใช้ในการดูแลสัตว์และการบริการนักท่องเที่ยวในช่วงฤดูแล้ง (O๒)	เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศปัจจุบัน ทำให้เกิดฝนทิ้งช่วง และเกิดภาวะภัยแล้งอย่างรวดเร็วผิดปกติ ส่งผลให้สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีประสบปัญหาขาดแคลนน้ำในการเลี้ยงสัตว์และใช้ในกิจกรรมการให้บริการภายในเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๑. ด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำที่อาจเน่าเสีย ไม่สามารถใช้ประกอบกิจกรรมต่างๆภายในเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ๒. ด้านภูมิทัศน์ ส่งผลกระทบต่อพืชพรรณ ที่ขาดน้ำที่ใช้ในการดูแลรักษา ๓. ด้านสุขอนามัย อาจทำให้เกิดโรคร้ายไข้เจ็บต่างๆ เนื่องมาจากขาดน้ำที่มีคุณภาพ มาใช้ในการอุปโภคบริโภค
๔. สัตว์ที่มาให้บริการทำร้ายนักท่องเที่ยวในกิจกรรมต่างๆของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (O๓)	สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีการให้บริการต่างๆ เช่น การนั่งรถชมสัตว์ เป็นต้น สำหรับการนั่งรถชมสัตว์นักท่องเที่ยวบางรายไม่สนใจฟังคำเตือนของวิทยากรหรือป้ายเตือนต่างๆ จึงอาจก่อให้เกิดอันตรายได้ นอกจากนี้ยังมีกวางที่ถูกปล่อยอิสระทั่วบริเวณเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ทำให้นักท่องเที่ยวสัมผัสกับสัตว์โดยตรง ซึ่งเป็นอันตรายต่อนักท่องเที่ยวหากฝ่าฝืนและไม่ปฏิบัติตามคำเตือน	๑. เกิดความไม่เชื่อมั่นด้านความปลอดภัยสำหรับผู้มาใช้บริการ ๒. ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวในการประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวกับสัตว์ลดลง ๓. มาตรฐานด้านการให้บริการของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีลดลง ๔. โอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุทุกกรณีจากสัตว์ทำร้ายนักท่องเที่ยวสูง
๕. รถนั่งชมสัตว์เกิดอุบัติเหตุภายในพื้นที่เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (O๔)	รถลากพ่วงบริการนักท่องเที่ยวของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีอายุการใช้งานนาน จึงเกิดการชำรุดและเสื่อมสภาพ อีกทั้งการแจ้งซ่อมเป็นไปด้วยความล่าช้า อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่นักท่องเที่ยวและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้	๑. ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยสำหรับผู้มาใช้บริการนั่งรถชมสัตว์ลดลง ๒. มีโอกาสสูงในการเกิดอุบัติเหตุทุกกรณี ขณะให้บริการนักท่องเที่ยวนั่งรถชมสัตว์

เหตุการณ์ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ
<p>๖. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F)</p>	<p>๑. ผู้ของบประมาณไม่ดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายเงิน</p> <p>๒. ไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ตามแผนเพราะมีความล่าช้าในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๓. บุคลากรขาดประสบการณ์และความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p>๑. มีผลต่อการขอของงบประมาณในปีต่อไปของสำนักงาน เช่น การถูกปรับลดงบประมาณ</p> <p>๒. เป็นองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</p> <p>๓. ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามตัวชี้วัดขององค์กร</p> <p>๔. ขาดความพร้อมในการให้บริการ</p>
<p>๗. ข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ขัดแย้งและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังในปัจจุบัน (C)</p>	<p>๑. ข้อบังคับ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขัดแย้งกัน</p> <p>๒. ยังไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อบังคับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการพัฒนาและบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๖ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน การเบิกและการใช้สิทธิ์เงินสวัสดิการ</p>	<p>๑. เกิดปัญหาในการปฏิบัติและการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ</p>
<p>๘. ระบบการให้บริการของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งานไม่ได้และข้อมูลสูญหาย (T)</p>	<p>เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีระบบการให้บริการที่ควบคุมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบจำหน่ายบัตร, ระบบตรวจบัตร, ระบบชำระเงินซื้อสินค้า, ระบบสมาชิก, ระบบซื้อบัตรออนไลน์ หากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กระแสไฟฟ้าดับหรือขัดข้อง โดนไวรัส โดนแฮก ข้อมูลจากผู้ไม่ประสงค์ดีจากภายนอก เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลให้ระบบการให้บริการของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่สามารถใช้งานได้</p>	<p>๑. ไม่สามารถให้บริการได้</p> <p>๒. มาตรฐานการให้บริการของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีลดลง</p> <p>๓. ไม่มีข้อมูลให้ตรวจสอบเนื่องจากข้อมูลสูญหาย</p>
<p>๙. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไม่ผ่านเกณฑ์เป้าหมาย (๘๕ คะแนน) (R)</p>	<p>การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศได้รับทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ซึ่งจากการประเมินผล ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้คะแนนที่ ๗๓.๗๔ คะแนน (ระดับ B) ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานภาครัฐต้องผ่านเกณฑ์ที่ ๘๕ คะแนน (ระดับ A)</p>	<p>๑. เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กร</p>

๔.๕ การประเมินความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยง ดังนี้

๑) ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่/โอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ

- ระดับ ๑ = โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือยากที่จะเกิดขึ้น
- ระดับ ๒ = โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น
- ระดับ ๓ = โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
- ระดับ ๔ = โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น
- ระดับ ๕ = โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือค่อนข้างแน่นอนที่จะเกิดขึ้น

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) คือ ผลกระทบที่ก่อความเสียหายให้แก่องค์กร แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ

- ระดับ ๑ = ผลกระทบที่มีความรุนแรงน้อยมาก
- ระดับ ๒ = ผลกระทบที่มีความรุนแรงน้อย
- ระดับ ๓ = ผลกระทบที่มีความรุนแรงปานกลาง
- ระดับ ๔ = ผลกระทบที่มีความรุนแรงสูง
- ระดับ ๕ = ผลกระทบที่มีความรุนแรงสูงมาก

๔.๕.๑ ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร โดยดูจากเกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยงแบบ $L \times I$ คือการใช้ค่า L (Likelihood) คูณกับค่า I (Impact) ว่าผลก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด แบ่งเกณฑ์ออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ผลกระทบของการประเมินความเสี่ยง	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-bottom: 5px;"></div> <div>สูงมาก</div> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: orange; margin-bottom: 5px;"></div> <div>สูง</div> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-bottom: 5px;"></div> <div>ปานกลาง</div> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-bottom: 5px;"></div> <div>ต่ำ</div> </div>
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐	
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕	
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐	
	๑	๑	๒	๓	๔	๕	
		โอกาสที่จะเกิด					

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	สี
ระดับความเสี่ยงต่ำ	๑ - ๓	เขียว
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	๔ - ๖	เหลือง
ระดับความเสี่ยงสูง	๘ - ๑๒	ส้ม
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	๑๕ - ๒๕	แดง

ภาพที่ ๒ : แผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

๔.๕.๒ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	เกณฑ์การประเมิน	
	โอกาส	ผลกระทบ
๑. รายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เติบโตตามเป้าหมาย (S)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = มีรายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๖๑.๑๘ ล้านบาท ๔ = มีรายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๖๕.๕๕ ล้านบาท ๓ = มีรายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๖๙.๙๒ ล้านบาท ๒ = มีรายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๗๔.๒๙ ล้านบาท ๑ = มีรายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๘๗.๔๐ ล้านบาท
๒. การควบคุมคุณภาพน้ำสำหรับเลี้ยงสัตว์และดำเนินกิจกรรมต่างๆของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (O๑)	๕ = เกิดคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแน่นอน ๔ = น่าจะเกิดคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิดคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ๒ = ไม่น่าที่จะเกิดคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ๑ = เกิดคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานยาก	๕ = จำนวนจุดที่วิเคราะห์คุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ๔ = จำนวนจุดที่วิเคราะห์คุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๐๑ - ๗๐ ๓ = จำนวนจุดที่วิเคราะห์คุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐๑ - ๘๐ ๒ = จำนวนจุดที่วิเคราะห์คุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๐๑ - ๙๐ ๑ = จำนวนจุดที่วิเคราะห์คุณภาพน้ำผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป
๓. การขาดแคลนน้ำใช้ในการดูแลสัตว์และการบริการนักท่องเที่ยวในช่วงฤดูแล้ง (O๒)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = พื้นที่ได้รับผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป ๔ = พื้นที่ได้รับผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๐๑-๘๐ ๓ = พื้นที่ได้รับผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๑-๖๕ ๒ = พื้นที่ได้รับผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๑-๔๕ ๑ = พื้นที่ได้รับผลกระทบ ต่ำกว่าร้อยละ ๒๐

ประเด็นความเสี่ยง	เกณฑ์การประเมิน	
	โอกาส	ผลกระทบ
๔. สัตว์ที่ให้บริการทำร้ายนักท่องเที่ยว ในกิจกรรมต่างๆของสำนักงาน เชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี (O๓)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = นักท่องเที่ยวเสียชีวิตจากการถูกสัตว์ทำร้าย และ/หรือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกินกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท ๔ = นักท่องเที่ยวสูญเสียชีวิต หรือ ทูพลภาพ และ/หรือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกินกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท ๓ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บ ต้องนำส่งสถานพยาบาล และต้องนอนรักษาพยาบาล และ/หรือ มีค่าใช้จ่าย ต่างๆ เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท ๒ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บ ต้องนำส่งสถานพยาบาล แต่ ไม่ต้องนอนรักษาพยาบาล และ/หรือ มี ค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่เกินกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ๑ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บเล็กน้อย สามารถปฐม พยาบาลภายในได้
๕. รถนั่งชมสัตว์เกิดอุบัติเหตุภายใน พื้นที่เชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี (O๔)	๕ = รถลากพ่วงบริการ นักท่องเที่ยวเกิดอุบัติเหตุ มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี ๔ = รถลากพ่วงบริการ นักท่องเที่ยวเกิดอุบัติเหตุ ไม่เกิน ๔ ครั้ง/ปี ๓ = รถลากพ่วงบริการ นักท่องเที่ยวเกิดอุบัติเหตุ ไม่เกิน ๓ ครั้ง/ปี ๒ = รถลากพ่วงบริการ นักท่องเที่ยวเกิดอุบัติเหตุ ไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี ๑ = รถลากพ่วงบริการ นักท่องเที่ยวเกิดอุบัติเหตุ ไม่เกิน ๑ ครั้ง/ปี	๕ = นักท่องเที่ยว เสียชีวิตจากรถลากพ่วงประสบ อุบัติเหตุ และ/หรือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆเกินกว่า ๔ = นักท่องเที่ยว สูญเสียชีวิต หรือ ทูพลภาพ และ/หรือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆเกินกว่า ๕๐,๐๐๐ บาทแต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท ๓ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บ ต้องนำส่งสถานพยาบาล และต้องนอนรักษาพยาบาล และ/หรือ มีค่าใช้จ่าย ต่างๆ เกินกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท ๒ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บ ต้องนำส่งสถานพยาบาล แต่ไม่ต้องนอนรักษาพยาบาล และ/หรือ มีค่าใช้จ่าย ต่างๆ ไม่เกินกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ๑ = นักท่องเที่ยวบาดเจ็บเล็กน้อย สามารถปฐม พยาบาลภายในได้
๖. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนา พิงคนครฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = การเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ ๔ = การเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ๓ = การเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ ๒ = การเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ๑ = การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย (ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๖)

ประเด็นความเสี่ยง	เกณฑ์การประเมิน	
	โอกาส	ผลกระทบ
๗. ข้อกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ขัดแย้งและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังในปัจจุบัน (C)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ๔ = ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ร้อยละ ๒๕ ๓ = ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ร้อยละ ๕๐ ๒ = ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ร้อยละ ๗๕ ๑ = ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ครบถ้วน
๘. ระบบการให้บริการของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งานไม่ได้และข้อมูลสูญหาย (T)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = ระบบเสียหายใช้งานไม่ได้และข้อมูลหายไม่สามารถกู้คืนได้ ๔ = ระบบใช้งานได้ แต่ข้อมูลสูญหายและไม่สามารถกู้คืนได้ ๓ = ระบบใช้งานได้ แต่ข้อมูลสูญหายและสามารถกู้คืนได้ ๒ = ระบบและข้อมูลเกิดความเสียหายแต่สามารถแก้ไขใช้งานได้ตามปกติ ๑ = ระบบและข้อมูลไม่ได้รับความเสียหาย
๙. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไม่ผ่านเกณฑ์เป้าหมาย (๘๕ คะแนน) (R)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = ผลการประเมินอยู่ระหว่าง ๕๐ - ๕๔.๙๙ คะแนน (ระดับ E) ๔ = ผลการประเมินอยู่ระหว่าง ๕๕ - ๖๔.๙๙ คะแนน (ระดับ D) ๓ = ผลการประเมินอยู่ระหว่าง ๖๕ - ๗๔.๙๙ คะแนน (ระดับ C) ๒ = ผลการประเมินอยู่ระหว่าง ๗๕ - ๘๔.๙๙ คะแนน (ระดับ B) ๑ = ผลการประเมินอยู่ระหว่าง ๘๕ - ๙๔.๙๙ คะแนน (ระดับ A)

๔.๕.๓ แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)				
		๑ (ต่ำมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไป ได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	๕ (สูงมาก)				O๑	S, F
	๔		R	O๓		T
	๓			O๒, C		O๔
	๒					
	๑ (ต่ำมาก)					

๔.๖ การตอบสนองความเสี่ยง

คือ กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การจัดการต้นทุนของความเสี่ยง ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีวิธีการจัดการความเสี่ยง เช่น

- ๑) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- ๒) การลดโอกาสของความเสี่ยง
- ๓) การลดผลกระทบของความเสี่ยง
- ๔) การโอนความเสี่ยง
- ๕) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- ๖) ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
- ๗) การทำแผนฉุกเฉิน
- ๘) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

๔.๗ การติดตามและทบทวน

เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๘ การสื่อสารและการรายงาน

เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรเพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร โดยสำนักงานพัฒนาฟิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้พิจารณาความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สำคัญเพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงาน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๑. รายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการหารายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p>	S	สชน.	๕	๕	๒๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p>๑. จัดส่งข้อมูลแนะนำกิจกรรมต่างๆ ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีให้ลูกค้า ทางอีเมล ทั้งภาครัฐและเอกชน</p> <p>๒. จัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย</p> <p>๓. ออกบูธส่งเสริมการขาย ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ เช่น สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว, กลุ่ม We Love Chiangmai</p> <p>๔. เพิ่มรายได้จากการขายสินค้า (ของที่ระลึก/อาหารว่างและเครื่องดื่ม/อาหาร)</p> <p>๕. เพิ่มรายได้จากการให้เช่าพื้นที่</p> <p>๖. เพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้</p> <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>- เป้าหมายรายได้ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ คือ ๘๗.๔๐ ล้านบาท และ รายได้สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ คือ ๘๑.๑๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๕๕</p> <p>- สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีปิดให้บริการ เนื่องจากสถานการณ์โควิด-๑๙ ตั้งแต่ ๒๗ มีนาคม – ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๒. การควบคุมคุณภาพน้ำสำหรับเลี้ยงสัตว์และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้มีน้ำสะอาดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพน้ำ ใช้ในกระบวนการเลี้ยงสัตว์</p>	○	สชน.	๕	๔	๒๐	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p>๑. เปลี่ยนชนิดวัสดุกรองน้ำใหม่ โดยใช้แร่ Pyrolusite มาเป็นวัสดุกรองน้ำแทนวัสดุกรองน้ำชนิดเดิม</p> <p>๒. ดำเนินการสร้างฝายดักตะกอนก่อนไหลลงสู่สระ SWAN LAKE</p> <p>๓. ทำการล้างท่อระบบจ่ายน้ำในพื้นที่เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p>๔. ใช้เครื่องเติม Oxygen ในสระน้ำ SWAN LAKE ให้ครบทั้ง ๙ เครื่อง (เดิมเปิดใช้จำนวน ๕ เครื่อง ชำรุด ๔ เครื่อง)</p> <p>๕. ใช้งานระบบควบคุมคุณภาพน้ำ (การฉีดคลอรีน) ทุกจุด เนื่องจากเดิมเคยมีการติดตั้งแต่ปัจจุบันเกิดการชำรุด</p> <p><u>ข้อมูลพื้นฐาน</u> จากการเก็บตัวอย่างของน้ำไนโตรมาสที่ ๔ ของบึงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๓ เก็บตัวอย่างน้ำ ๓๘ จุด ไม่ผ่านเกณฑ์ ๒๕ จุด คิดเป็น ร้อยละ ๖๕.๗๙</p>
<p>๓. การขาดแคลนน้ำใช้ในการดูแลสัตว์และการบริการนักท่องเที่ยว ในช่วงฤดูแล้ง</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้มีปริมาณน้ำสำหรับใช้ในกระบวนการเลี้ยงสัตว์ และกิจกรรมการบริการต่างๆ ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีอย่างเพียงพอ</p>	○	สชน.	๓	๓	๙	สูง	๑๒ เดือน	<p><u>มาตรการปิดความเสี่ยง</u></p> <p>๑. ล้างทำความสะอาดถังเก็บน้ำคอนกรีตและกักเก็บน้ำให้เต็มถัง</p> <p>๒. ตรวจสอบเช็ควัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบท่อน้ำ ระบบส่งน้ำ ให้พร้อมใช้ในการซ่อมบำรุง</p> <p>๓. สืบสวนถึงเก็บน้ำที่มีทั้งหมดในพื้นที่ให้บริการนักท่องเที่ยว, โชนแสดงสัตว์และสำรองน้ำให้เต็มถัง</p> <p>๔. ร่วมประชุมกับสมาคมผู้ใช้น้ำแม่แตงและกรมชลประทานในเรื่องแผนการสูบน้ำเข้าพื้นที่โครงการ</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
								<p>อย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีโอกาสสูบน้ำจากคลองชลประทานตามรอบเวรและจากการประสานงานในกรณีพิเศษ</p> <p>เร่งด่วนมาเก็บสำรองไว้ใช้ในสระ Swan Lake ภายในพื้นที่สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๕. สํารวจและขุดลอกขยะหน้าท่อน้ำที่มาจากห้วยแม่เหียะหลวงให้น้ำสามารถไหลเข้าท่อน้ำเข้าพื้นที่สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีได้โดยสะดวก เพื่อให้พร้อมในกรณีที่มีฝนตกและมีน้ำสะสม</p> <p>๖. ตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ ของระบบบ่อบาดาลให้พร้อมใช้งานสูบน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีที่ต้องใช้น้ำสำรองเพิ่มในบ่อบาดาลทุกแห่ง</p> <p>๗. เผื่อระวังและรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ปัญหากรณีน้ำประปาขาดแคลนในบางเวลาหรือบางวัน และจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เพื่อควบคุมการเปิด-ปิดน้ำ</p> <p>๘. ทำข้อตกลงกับฝ่ายฯ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้พื้นที่ใช้น้ำเป็นประจำเช่น ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์ ให้ลดการใช้ปริมาณน้ำลงตามความเหมาะสม</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๔. สัตว์ที่ให้บริการทำร้ายนักท่องเที่ยวในกิจกรรมต่างๆของสำนักงานเชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย สำหรับผู้มาใช้บริการ - เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว ขณะนั่งรถชมสัตว์ - เพื่อสร้างมาตรฐานด้านการให้บริการของเชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี - เพื่อลดอุบัติเหตุทุกกรณีจากสัตว์ทำร้ายนักท่องเที่ยว 	○	สชน.	๔	๓	๑๒	สูง	๑๒ เดือน	<p>๑. ประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวทราบโดยการประกาศเสียงตามสายในตัวอาคารเกี่ยวกับข้อปฏิบัติ/ข้อควรระวัง</p> <p>๒. วิทยากรประกาศแจ้งข้อปฏิบัติและข้อห้ามแก่นักท่องเที่ยวขณะนั่งรถชมสัตว์</p> <p>๓. เพิ่มหลอดไฟที่ป้ายเตือนบนรถนั่งชมสัตว์</p> <p>๔. จัดทำแผนป้องกันเพื่อลดอุบัติเหตุการเกิดสัตว์ทำร้ายนักท่องเที่ยว</p> <p>๕. จำกัดปริมาณกวางที่ปล่อยอิสระในพื้นที่และเก็บกวางเศษผู้เพื่อป้องกันนักท่องเที่ยวสัมผัสกับสัตว์</p> <p>๖. งดกิจกรรมป้อนอาหารสัตว์</p> <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีนักท่องเที่ยวถูกสัตว์ทำร้าย จำนวน ๑๕ ครั้ง เสียค่าใช้จ่ายเป็นเงิน ๕,๗๖๐ บาท</p>
<p>๕. รถนั่งชมสัตว์เกิดอุบัติเหตุภายในพื้นที่เชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย สำหรับผู้มาใช้บริการ - เพื่อลดอุบัติเหตุทุกกรณี ขณะให้บริการนักท่องเที่ยว 	○	สชน.	๓	๕	๑๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p>๑. เพิ่มการตรวจเช็คจุดเสี่ยง หรือระบบของรถลากพ่วงที่อาจชำรุด เป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ</p> <p>๒. จัดทำเอกสารส่งมอบรถพ่วงก่อนการใช้งาน ระหว่างงานเครื่องยนต์ กับเจ้าหน้าที่พนักงานขับรถ เพื่อรับรองการตรวจเช็คจากทั้งสองฝ่าย</p> <p>๓. จำกัดความเร็วในการขับขี่รถลากพ่วงภายในสำนักงานเชียงใหม่ไนซ์ซาฟารี ไม่เกิน ๒๕ กม./ชม.</p> <p>๔. พนักงานขับรถต้องปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
								๕. ปรับการบรรยายบนรถนั่งชมสัตว์โดยไม่ต้องจอดบรรยายที่จุดหมู่บ้านมาไซเนื่องจากเป็นช่วงเนินสูง ๖. จัดให้รถลากพ่วงรุ่นใหม่ใช้เส้นทางเฉพาะบริเวณโซนเพรตเดเตอร์ ข้อมูลพื้นฐาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ไม่มีอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากปัญหาการชำรุดขัดข้องของรถลากพ่วง
๖. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผลเบิกจ่ายของสำนักงานฯ เป็นไปตามเป้าหมายและการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน	F	สบง./สชน./สตน.	๕	๕	๒๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	๑. ประชุมติดตามเร่งรัดและปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานฯ เดือนละครั้ง ๒. เร่งรัด/ติดตามการดำเนินการรายการครุภัณฑ์ ๓. เร่งรัด/ติดตามการดำเนินงานค่าใช้จ่ายโครงการทุกเดือน ๔. ทบทวนแผนการใช้จ่ายเงินและปรับปรุงแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๕. นำเรื่องการเบิกจ่ายเงินมากำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ๖. รายงานสถานะการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและเร่งรัดดำเนินการทุกเดือน ข้อมูลพื้นฐาน ผลการเบิกจ่าย ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓ จำนวน ๒๑๒.๕๓ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๘๙

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๗. ข้อกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ขัดแย้งและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังในปัจจุบัน</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้การบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	C	สบง.	๓	๓	๙	สูง	๑๒ เดือน	<p>มาตรการปิดความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุง/แก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ที่ขัดแย้งกัน จัดทำหลักเกณฑ์ที่ยังไม่ได้กำหนดให้ครบถ้วน
<p>๘. ระบบการให้บริการของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งานไม่ได้และข้อมูลสูญหาย</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้การให้บริการทันสมัยและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - เพื่อให้การบริหารจัดการโปร่งใสตรวจสอบได้ 	T	สบง.	๔	๕	๒๐	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p>มาตรการปิดความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดซื้อโปรแกรมป้องกันไวรัส จัดซื้อ license update อุปกรณ์ firewall จัดหาเครื่องระบบไฟฟ้าสำรอง Generator สำหรับห้อง SERVER โดยเฉพาะ <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>มีเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าดับและมีผลกระทบต่อระบบการจำหน่ายบัตรเข้าชม</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๙. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไม่ผ่านเกณฑ์เป้าหมาย (๘๕ คะแนน)</p> <p>วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความตระหนักในด้านการบริหารงานและกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใส</p>	R	สปง./สชน./สตน.	๔	๒	๘	สูง	๑๒ เดือน	<p>๑. จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงาน</p> <p>๒. จัดทำข้อมูลและเปิดเผยข้อมูลทางเว็บไซต์ของหน่วยงานให้ครบถ้วน</p> <p>๓. สร้างความเข้าใจและสื่อสารข้อมูลให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงการปฏิบัติต่างๆขององค์กรตามแนวทางของ ITA</p> <p>๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามกฎหมายและมีความโปร่งใส</p> <p>๕. ประกาศนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านคุณธรรมและโปร่งใส</p> <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายผ่านเกณฑ์ประเมิน เท่ากับ ๘๕ คะแนน (ระดับ A) - ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ คือ ๗๓.๗๔ คะแนน (ระดับ B)

ภาคผนวก

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

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

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





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย



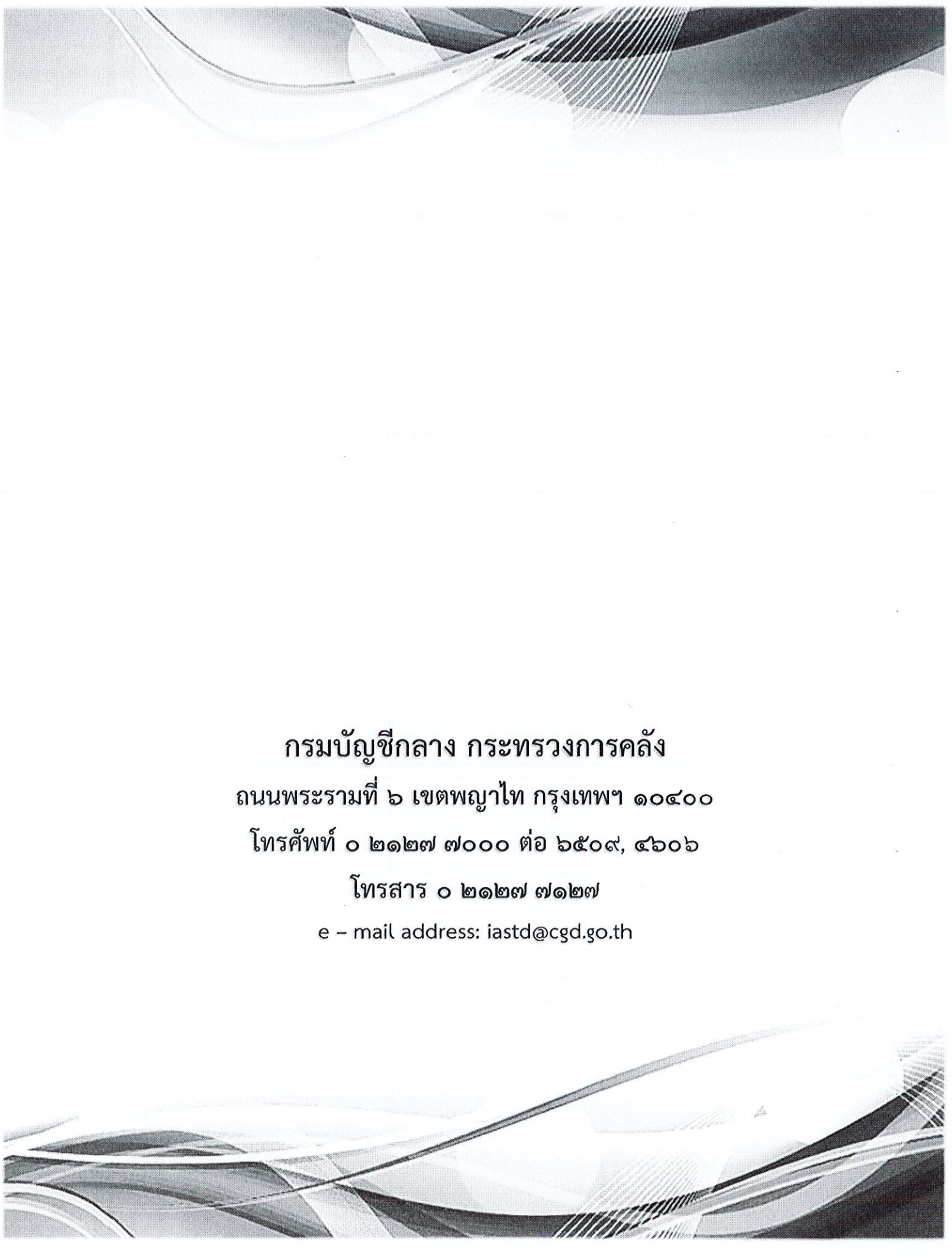


๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





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

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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



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 โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป





แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



คำนำ

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

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

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

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



สารบัญ

	หน้า
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	ณ
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ญ
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	ฉ

เอกสารอ้างอิง



หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

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

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

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

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

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

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



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

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

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

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

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

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

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

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

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

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

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

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

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือ ฝ่าย การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



การระบุความเสี่ยง

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

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

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

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบ ต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

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

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

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

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับข้อตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูล that ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกรณีให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

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

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

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

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวหลักต้นความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล

- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



ตัวอย่าง

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ

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



ด้านโอกาส

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



ตัวอย่าง

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

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



ด้านความอ่อนไหว

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสียง

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



ตัวอย่าง
ค่าเฉลี่ย

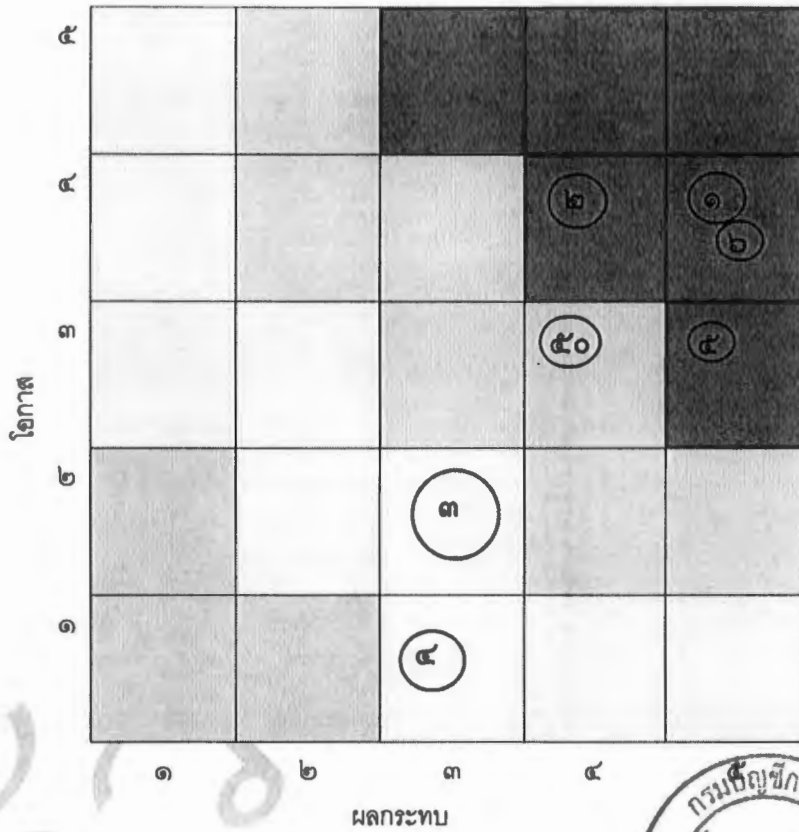
การให้คะแนนความเสี่ยง

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



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

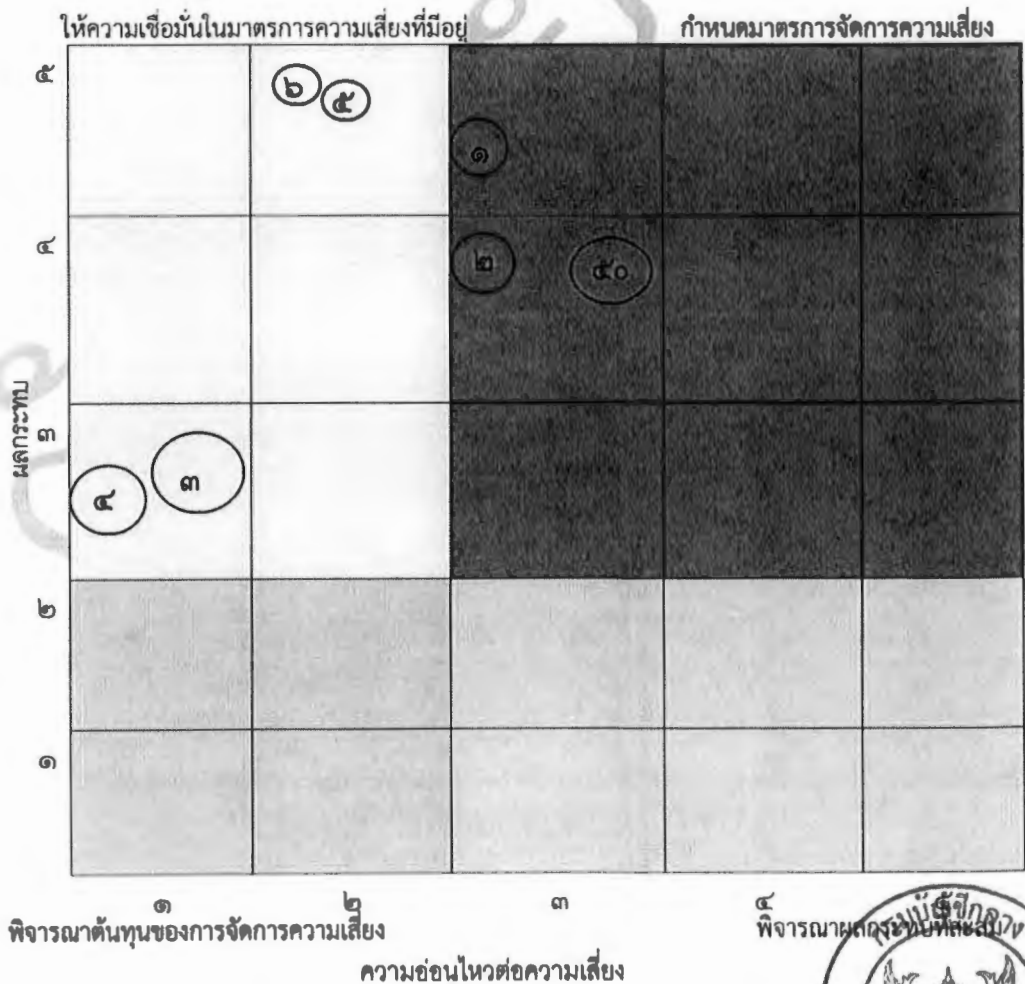
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง *



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

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart^๒ จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



^๒ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

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

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

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

วิธีการติดตามและการรายงาน

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



เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.
๒. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)
[Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๗/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)

