



แผนบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ฝ่ายวิชาการและแผนงาน สำนักบริหารงานกลาง
สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)
ธันวาคม ๒๕๖๖

บทนำ

ด้วยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานพัฒนาฟิงคนคร (องค์การมหาชน) จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อเป็นขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรและสอดคล้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐต่อไป

ฝ่ายวิชาการและแผนงาน สำนักบริหารงานกลาง
ธันวาคม ๒๕๖๖

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
● ความเป็นมาของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)	๑
● โครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)	๔
● การบริหารความเสี่ยง	
๑. วัตถุประสงค์	๗
๒. ระยะเวลาการดำเนินงาน	๗
๓. คำนินยาม	๗
๔. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๘
๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๓
๔.๓ ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	๑๕
๔.๔ การระบุความเสี่ยง	๑๖
๔.๕ การประเมินความเสี่ยง	๑๗
๔.๕.๑ ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	๑๘
๔.๕.๒ เกณฑ์การประเมิน	๑๙
๔.๕.๓ แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)	๒๐
๔.๖ การตอบสนองความเสี่ยง	๒๑
๔.๗ การติดตามและทบทวน	๒๑
๔.๗ การสื่อสารและการรายงาน	๒๑
● แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๒๒
● ภาคผนวก แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๒๗

ความเป็นมาของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

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

(๑) วางแผน พัฒนา และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว ที่พัก ศูนย์ประชุม และกิจการที่ต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาพิงคนคร

(๒) พัฒนาโครงสร้างการคมนาคม 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) (สปค.) 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) (สปค.) และหน่วยงานภายในปรับเปลี่ยนสถานภาพ บทบาท ภารกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (องค์การสวนสัตว์) และศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบพระชนมพรรษาไปเป็นของกระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์) และคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑ ได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดวันสิ้นสุดความรับผิดชอบการดำเนินงานของ สปค. ในส่วนของศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ เป็นวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ และให้กรมธนารักษ์รับผิดชอบศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ พร้อมทั้งเห็นชอบอัตราค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยาแก่เจ้าหน้าที่ของ สปค. 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

สำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ได้โอนศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ ให้กับกรมธนารักษ์แล้ว เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๓ สำหรับสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ยังไม่มีการดำเนินการโอนย้าย สำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ จึงยังมีอำนาจบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี และกิจการที่ต่อเนื่อง จนกว่าการดำเนินการโอนย้ายแล้วเสร็จ ซึ่งเป็นไปตามมาตรา ๕ วรรคสอง ของพระราชกฤษฎีกายุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๒

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอนุชา นาคาศัย) เสนอว่าได้ประชุมหารือเรื่องการดำเนินการโอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกับผู้แทนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) และสำนักงาน ก.พ.ร. แล้วเห็นว่า ปัจจุบันบริบทและสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ ประกอบกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การมหาชนและการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีและองค์การสวนสัตว์มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานและการดำเนินการในอนาคต จึงเห็นควรให้มีการทบทวนการโอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ และพิจารณาจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ต่อไป ซึ่งคณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วลงมติว่า

๑. เห็นชอบให้ทบทุนการโอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ (เรื่องรายงานการประเมินผลองค์การมหาชนตามข้อสั่งการ นายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๘ เรื่องการทบทุนความจำเป็นในการมีอยู่ขององค์การมหาชน) และ ให้พิจารณาการจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ต่อไป ตามที่รัฐมนตรีประจำสำนัก นายกรัฐมนตรี (นายอนุชา นาคาศัย) เสนอ

๒. ให้คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับความเห็นของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้องในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ มีมติรับทราบผลการทบทุนการโอน สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ และเห็นชอบในหลักการการจัดตั้งองค์การบริหาร ไนต์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) เสนอ และให้ กพม. ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จโดยเร็วต่อไป

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ คณะรัฐมนตรีมีมติ ดังนี้

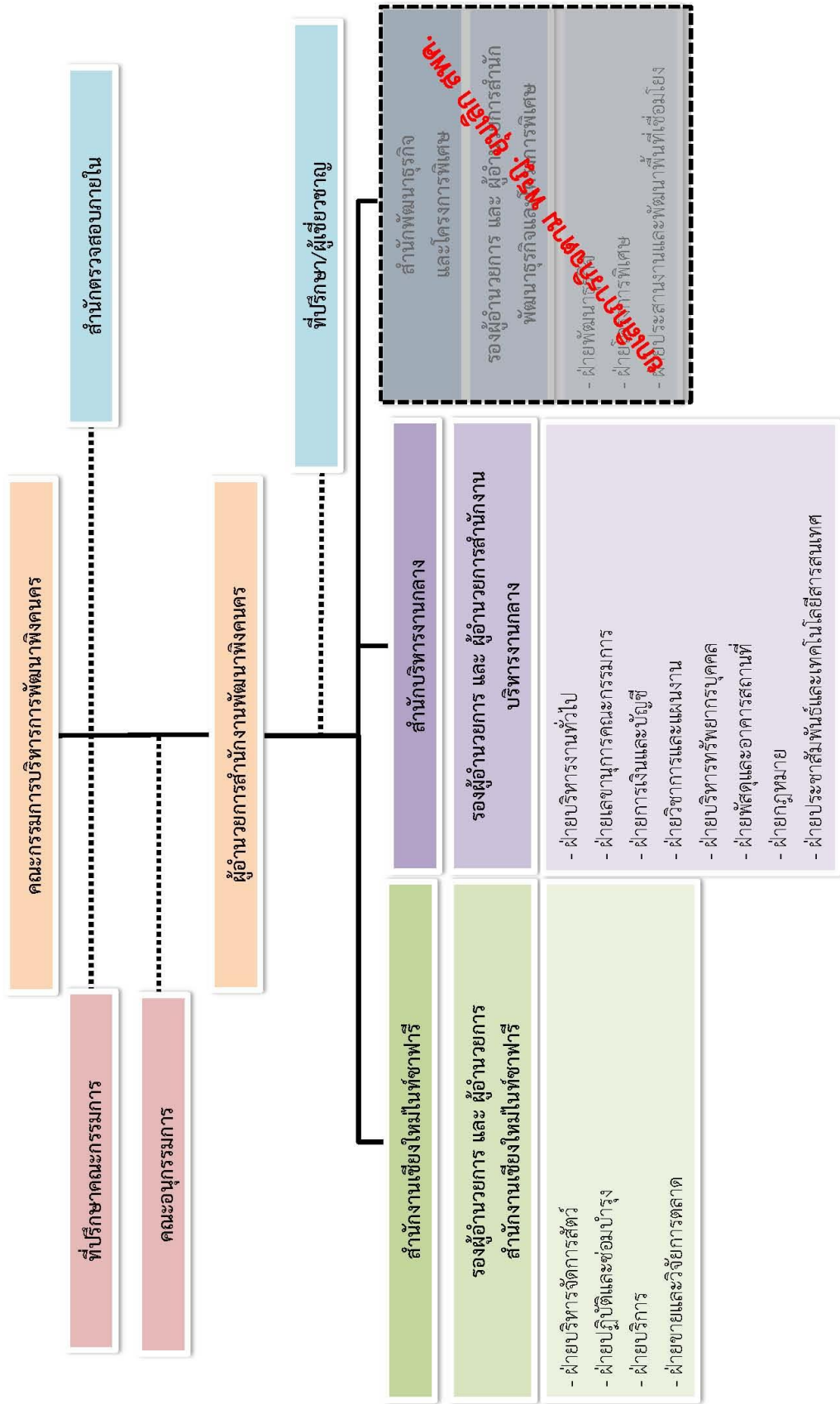
๑. อนุมัติหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) พ.ศ. และร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ฉบับที่ ..) พ.ศ. รวม 2 ฉบับ มี สาระสำคัญเป็นการจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาแหล่ง ท่องเที่ยวในรูปแบบแหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมบนพื้นฐานทางธรรมชาติ และแหล่งท่องเที่ยว ไนต์ซาฟารี โดยให้ยกเลิกการโอนบรรดากิจการและทรัพย์สินของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไปเป็นขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และให้โอนไปเป็นขององค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การ มหาชน) ที่จัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชกฤษฎีกาในเรื่องนี้แทน ตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การ มหาชนเสนอ และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยให้สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกาตรวจพิจารณาถึงประเด็นความเห็นของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยแล้ว ดำเนินการต่อไปได้

๒. เห็นชอบหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยา กรณีเจ้าหน้าที่และ ลูกจ้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ที่ไม่ประสงค์จะปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ไนต์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนเสนอ

๓. ให้คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. รับความเห็นของ กระทรวงการคลังและกระทรวงมหาดไทย ที่เห็นว่าเมื่อองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ได้รับโอน บรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ และงบประมาณของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีแล้วเสร็จ จะต้องยื่นขอ ค่าเช่าอาคารและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุให้ถูกต้องตามกฎหมายต่อไป กพม. ควรศึกษาความเป็นไปได้ ในการโอนศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบพระชนมพรรษา ที่อยู่ในการบริหาร ของกรมธนารักษ์ ไปเป็นขององค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) เป็นผู้บริหาร หรือจัดตั้งองค์กร รัฐบาลรูปแบบอื่น เพื่อรองรับการบริหารศูนย์ประชุมดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม และนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อ ทราบและพิจารณาต่อไป และการดำเนินการในเรื่องนี้ควรดำเนินการตามกฎหมายด้วยความรอบคอบและ สอดคล้องกับการจัดตั้งองค์การมหาชน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าเชิงภารกิจของรัฐและประชาชนเป็นสำคัญ รวมไปถึงควรกำหนดมาตรการหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างรอบด้าน ติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ไปพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย

๔. ให้สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) รับความเห็นของกระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) ที่จะถูกจัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน) พ.ศ. ไปพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย

โครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)



หมายเหตุ : โครงสร้างและอัตรากำลังเป็นไปตามข้อบังคับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ พ.ศ. 2558 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2558

ภารกิจหลักตามโครงสร้างของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

ภายหลังมีพระราชกฤษฎีกายกเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (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 ความสะอาด และจราจร

- ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบในการรับจอง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย งานบริหารงานขายและรับจอง งานแผนและวิจัยการตลาด และงานพัฒนาสินค้าและบริการ

(๒) สำนักบริหารงานกลาง

เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานและการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ และหน่วยงานภายในกำกับกับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร หน่วยตรวจสอบภายใน การบริหารทรัพยากรสำนักงาน การประชาสัมพันธ์ การผลิตสื่อต่างๆ รวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่น ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานเพื่อให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ประกอบด้วย

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ งานด้านเอกสาร งานทะเบียนรับ – ส่ง หนังสือ งานจัดเก็บเอกสาร งานพิมพ์หนังสือ การประสานงานทั้งภายในภายนอกองค์กร งานควบคุมดูแล ยานพาหนะ ประกอบด้วย งานเลขานุการ งานธุรการ งานควบคุมยานพาหนะ

- ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบ กลั่นกรองและประสานการนำเรื่องเสนอคณะกรรมการ อนุกรรมการ จัดเตรียม นัดหมาย อำนวยความสะดวก ในการดำเนินงานประชุมของ

คณะกรรมการ จัดทำรายงานการประชุมของคณะกรรมการ และการกำกับดูแลการประชุมอนุกรรมการ การติดตามผลการดำเนินงานตามมติ หรือข้อสั่งการของคณะกรรมการ และอนุกรรมการ ประกอบด้วย งานเลขานุการคณะกรรมการ งานธุรการ งานประชุมคณะกรรมการ

- ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ กำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในส่วนงานการเงิน และงานบัญชี ให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และจัดทำเอกสารการรับเงิน การจ่ายเงิน และการวิเคราะห์ การเงิน จัดทำกระแสเงินสด ตามรายการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน บันทึกบัญชีของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักสากล ประกอบด้วยงานการเงิน งานบัญชี

- ฝ่ายวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ กำกับ ทบทวน ดูแล ถ่ายทอดงานยุทธศาสตร์ การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ แผนงาน แผนการใช้จ่ายเงิน และประเมินผลการจัดทำและติดตามผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน รายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำแผนและรายงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน การจัดทำ รายงานประจำปีของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานจัดทำงบประมาณ งานวิจัย ติดตามและประเมินผล งานควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน จัดฝึกอบรม การเสริมสร้างวินัย ปลูกฝังสร้างค่านิยมขององค์กร การพัฒนาระบบคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร การดำเนินการด้านสิทธิ สวัสดิการและผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของสำนักงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ฝ่ายพัสดุและอาคารสถานที่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ กำกับดูแล และวางแผนงานจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของสำนักงาน มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือสั่งการหรือระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งบริหารสัญญา ควบคุมดูแล จำหน่ายวัสดุและครุภัณฑ์ บริหารจัดการและควบคุมดูแลด้านอาคารสถานที่ การบำรุงรักษาทรัพย์สินและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินให้เกิดความคุ้มค่า ประกอบด้วยงานจัดซื้อจัดจ้าง งานทะเบียนคุมพัสดุและทรัพย์สิน งานบริหารสัญญา งานควบคุมอาคารและสถานที่

- ฝ่ายประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางในการประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร งานตอบแทนสังคม (CSR) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำฐานข้อมูลของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ทุกด้าน พัฒนาเว็บไซต์ และสื่อประชาสัมพันธ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร ประกอบด้วยงานประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์องค์กร งานวางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝ่ายกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบและสนับสนุนให้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาพิงคนครให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบร่างสัญญา และข้อตกลง 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 เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานเข้าใจและรับทราบถึงขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ระยะเวลาการดำเนินงาน

รายละเอียด	ปีงบประมาณ														
	พ.ศ. ๒๕๖๖			พ.ศ. ๒๕๖๗									พ.ศ. ๒๕๖๘		
	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. ๒๕๖๖		✓													
๒. ประชุมแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖		✓													
๓. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแก่คณะอนุกรรมการด้านบริหาร			✓												
๔. เสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแก่คณะกรรมการบริหารการพัฒนาพิงคนคร			✓												
๕. ดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
๕. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง				✓			✓			✓			✓		

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 และเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ		/	สขน.
		๑.๒ พรฎ. ยุบเลิกสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ และให้โอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์	ทำให้เกิดการชะลอการดำเนินงานด้านการพัฒนาเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	/		สขน.
		๑.๓ มติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้มีการพิจารณาการจัดตั้งองค์การบริหารไนท์ซาฟารี (องค์การมหาชน)	ทำให้สำนักงานฯ สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์และบริหารจัดการสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		/	สขน.
๒.	ด้านเศรษฐกิจ	๒.๑ ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวจากผลการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ผ่านมา	ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ของสำนักงานฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	/		สขน.
		๒.๒ เศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวในประเทศฟื้นตัวจากการเปิดประเทศ	- ทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติมาใช้บริการมากยิ่งขึ้น - ทำให้รายได้จากการให้บริการมากยิ่งขึ้น		/	สขน.
๓.	ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)	๓.๑ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR : Corporate Social Responsibility)	ทำให้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีช่องทางประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการคุณภาพการบริการที่ยั่งยืนภายใต้หลักจริยธรรมที่ครอบคลุมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร		/	สขน.
		๓.๒ ความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ทั้งทางด้านภาษา ศาสนา และประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น	เป็นจุดขายของการให้บริการของสำนักงานฯ สามารถนำไปสู่การพัฒนาเพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว		/	สขน.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ ขององค์กร	ประเภท ของผลกระทบ		หน่วยงานที่ ได้รับ ผลกระทบ	
				ความ เสี่ยง	โอกาส		
		๓.๓ ความหลากหลายของ ผู้ใช้บริการและนักท่องเที่ยวทั้ง ชาวไทยและชาวต่างชาติ	ปัญหาการสื่อสารกับนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติไม่เข้าใจ ทำให้เกิด ความล่าช้า และความไม่พึงพอใจ	/		สขน.	
๔.	ด้านเทคโนโลยี (Technological Component)	๔.๑ ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี และระบบ Social Network	เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร สำนักงานฯ การประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายเชิงใหม่ ไนท์ซาฟารี		/	สขน. / สบง.	
			สร้างความสะดวกสบายให้กับ ผู้ใช้บริการของสำนักงานฯ		/	สขน. / สบง.	
			กรณีมีเหตุการณ์ที่เป็นไปในทาง ลบการเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นไป อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงของสำนักงานฯ	/		สขน. / สบง.	
		๔.๒ นโยบายรัฐบาลที่เป็น “Thailand ๔.๐”	เกิดการนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมมาพัฒนาระบบการ บริหารจัดการ การให้บริการ ใหม่ๆ เช่น ระบบ การชำระเงิน ออนไลน์ เป็นต้น		/		สขน.
			มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหาร จัดการองค์กรทำให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงานเช่น ระบบ ERP, ระบบบริหารจัดการ ร้านค้าของสำนักงานเชิงใหม่ ไนท์ซาฟารี (POS)		/		สขน.
			สำนักงานฯ สามารถออกข้อบังคับ และระเบียบสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการเฉพาะของหน่วยงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการ บริหารงาน		/		สขน. / สบง.
๕.	ด้านกฎหมาย (Legal Component)	๕.๑ มีกฎหมายเกี่ยวกับองค์การ มหาชนเป็นการเฉพาะ	สำนักงานฯ สามารถออกข้อบังคับ และระเบียบสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการเฉพาะของหน่วยงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการ บริหารงาน	/		สขน./สบง.	

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ ขององค์กร	ประเภท ของผลกระทบ		หน่วยงานที่ ได้รับ ผลกระทบ
				ความ เสี่ยง	โอกาส	
		๕.๒ การออกกฎหมายเพื่อใช้ บังคับองค์การมหาชน เช่น พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐, พรบ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑, พรบ.วินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายมีบท กำหนดโทษ ส่งผลความเสียหาย ต่อสำนักงานฯ และผู้ปฏิบัติงาน	/		สชน. / สบง.
		๕.๓ ข้อกำหนดบางเรื่อง มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร สำนักงาน เช่น กฎหมาย เกี่ยวกับการจัดตั้งและดำเนิน กิจการสวนสัตว์สาธารณะ, กฎหมายการเคลื่อน ย้ายสัตว์, พรบ.สงวนและ คุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. ๒๕๓๕, พรบ.เกี่ยวกับการทารุณกรรม สัตว์, พระราชบัญญัติควบคุม เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น	ทำให้เป็นข้อจำกัดในการพัฒนา สินค้าสำหรับจำหน่ายเพื่อสร้าง รายได้ของสำนักงานฯ เช่น ผลิตภัณฑ์ซากสัตว์	/		สชน.
๖.	ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Component)	๖.๑ ภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น ไฟป่า วาตภัย ภัยแล้ง	ทรัพย์สินได้รับความเสียหายจาก ภัยธรรมชาติ เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้าง และครุภัณฑ์ต่างๆ	/		สชน.
			ปัญหาหมอกควัน PM ๒.๕ ส่งผล ต่อการท่องเที่ยวของเชียงใหม่ ไนท์ซาฟารี	/		สชน.
			ขาดแคลนน้ำใช้และคุณภาพน้ำใน การดูแลสัตว์และการบริการ นักท่องเที่ยวในช่วงฤดูแล้ง	/		สชน.
		๖.๒ การเกิดโรคระบาดระหว่าง สัตว์สู่คน หรือ คนสู่สัตว์ คนสู่ คน หรือ สัตว์สู่สัตว์	ทำให้สัตว์ตายจากการติดโรค ระบาด	/		สชน.
๖.๓ ความหลากหลายของ ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่	เป็นจุดเด่นและเป็นจุดขายที่ สามารถสร้างรายได้ให้กับ สำนักงานฯ		/	สชน.		

๒) สภาพแวดล้อมภายใน

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ ขององค์กร	ประเภท ของผลกระทบ		หน่วยงานที่ ได้รับ ผลกระทบ
				ความ เสี่ยง	โอกาส	
๑	วัฒนธรรมองค์กร	๑.๑ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความ รับผิดชอบในหน้าที่และความ ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	ทำให้การบริหารจัดการเป็นไป อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก		/	สขน. / สบง.
		๑.๒ ขาดค่านิยมและเป้าหมาย ร่วมกัน	ทำให้ทิศทางการทำงานไม่เป็นไป ในทางเดียวกันเนื่องจาก สถานการณ์องค์กรที่ยังไม่ชัดเจน ในช่วงที่ผ่านมา	/		สขน. / สบง.
๒	ขีดความสามารถ ขององค์กร	๒.๑ เงินงบประมาณของ สำนักงานฯ มีหลายแหล่ง ได้แก่ เงินอุดหนุนจากรัฐ เงินรายได้ และเงินสะสม	มีเงินงบประมาณเพียงพอที่จะ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินการ ให้บรรลุตามภารกิจ		/	สขน. / สบง.
		๒.๒ บุคลากรส่วนใหญ่มีองค์ ความรู้/ความสามารถทักษะของ บุคคล	ส่งเสริมในเรื่องการทำ KM การให้ ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม ให้มีความสำคัญกับความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และเปิดใจรับฟังแนวคิด ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และ ถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร		/	สขน. / สบง.
		๒.๓ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน	ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้งานล่าช้า ส่งผลกระทบต่อประสิทธิ ภาพการบริหารจัดการสำนักงานฯ	/		สขน. / สบง.
		๒.๔ จำนวนบุคลากรสนับสนุน การปฏิบัติงานไม่เพียงพอ มีอัตราค่าจ้างสูง	เกิดความล่าช้าของการทำงาน ขาดความครบถ้วนถูกต้องของการ ทำงาน ส่งผลให้สำนักงานฯ ขาด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	/		สขน. / สบง.
		๒.๕ มีทรัพยากรที่หลากหลายที่ จะสามารถก่อให้เกิดการใช้ ประโยชน์และสร้างรายได้จาก กิจกรรมใหม่ๆ ได้	องค์กรมีทรัพยากรหลากหลายที่ สามารถที่จะก่อให้เกิดกิจกรรม ใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ องค์กร		/	สขน. / สบง.
		๒.๖ มีการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ เกิดทักษะ ความชำนาญในการ ปฏิบัติงานภายใต้โครงการพัฒนา บุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ	องค์กรให้ความสำคัญกับการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรอันเป็น ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรโดย การจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพ ด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรในแต่ละ ปีงบประมาณ เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการปฏิบัติงาน		/	สขน. / สบง.

ลำดับ	ประเด็นที่เสนอ	รายละเอียด	ผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กร	ประเภทของผลกระทบ		หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ
				ความเสี่ยง	โอกาส	
๓	ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ	๓.๑ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ไม่มี ความพร้อมของระบบ	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.
๔	กระบวนการ การทำงาน	๔.๑ ขาดการสื่อสารภายใน องค์กร	ขาดการสื่อสารภายในองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพทำให้กระบวนการ การทำงานล่าช้าหรือเกิดข้อ ผิดพลาด อาจส่งผลถึงความ พึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายใน และภายนอก	/		สขน. / สบง.
		๔.๒ ขาดวินัยด้านการการเงิน และการงบประมาณ	ผลการใช้จ่ายงบประมาณล่าช้าและ ไม่ดำเนินการตามแผน ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงาน	/		สขน. / สบง.
		๔.๓ กระบวนการทำงานมีการ ขอรับรองมาตรฐานสากล	ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมี ระบบ		/	สขน. / สบง.
		๔.๔ กิจกรรมการให้บริการของ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีโอกา สทำให้นักท่องเที่ยวได้รับอันตราย	สำนักงานฯ สูญเสียค่าใช้จ่ายใน การรักษาเหยี่ยวนักท่องเที่ย ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร และ ขาดความเชื่อมั่นจากนักท่องเที่ยว	/		สขน.
		๔.๕ การจัดการระบบน้ำใช้ ไม่เพียงพอและคุณภาพน้ำใช้	ระบบน้ำไม่เพียงพอต่อการดูแล สัตว์และการให้บริการนักท่องเที่ยว และคุณภาพน้ำไม่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานส่งผลต่อสวัสดิภาพสัตว์	/		สขน.
		๔.๗ การบริหารจัดการสัตว์ตาม มาตรฐาน SEAZA, WAZA	ทำให้สัตว์มีสวัสดิภาพสัตว์ที่ดี และ สำนักงานฯ เป็นที่ยอมรับในระดับ นานาชาติ		/	สขน.
		๔.๘ ความไม่ปลอดภัยของ สิ่งก่อสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกลงในสถานที่ประกอบการ	เกิดอุบัติเหตุแก่ผู้ปฏิบัติงานและ นักท่องเที่ยว	/		สขน. / สบง.

๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ได้พิจารณากำหนดความเสี่ยง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๔.๒.๑ เป้าหมายตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณและตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)

รายการ	ค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๗ (หน่วยนับ)
๑. ผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ/ตัวชี้วัด	
๑.๑ ผลสัมฤทธิ์ : สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน	
- ตัวชี้วัด : Economic Impact ต่อพื้นที่เป้าหมาย	ไม่น้อยกว่า ๑,๙๑๒.๔๖ (ล้านบาท)
๒. เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน/ตัวชี้วัด	
๒.๑ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน : การเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ของแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่เป้าหมาย	
- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : รายได้ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นไปตามเป้าหมาย	๑๗๒.๕๐ (ล้านบาท)
- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนนักท่องเที่ยวของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เป็นไปตามเป้าหมาย	๕๗๕,๐๐๐ (คน)
๒.๒ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน : การส่งเสริมการพัฒนาระบบเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่และพื้นที่เชื่อมโยง	
- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการสำนักงานตามแผนการดำเนินงานขององค์กร	๙๐ (ร้อยละ)

๔.๒.๒ (ร่าง) ตัวชี้วัดการประเมินองค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดและประเด็นการประเมิน	ค่าเป้าหมายขั้นสูง
องค์ประกอบที่ ๑ การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน	
ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งหลักและสำคัญ	
๑.๑ รายได้จากการดำเนินงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๑๗๒.๕๐ ล้านบาท (ค่าเป้าหมายตามแผนปี ๖๗)
๑.๒ จำนวนนักท่องเที่ยวของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๕๗๕,๐๐๐ คน (ค่าเป้าหมายตามแผนปี ๖๗)
๑.๓ รายได้ของชุมชนที่เกิดจากการดำเนินงานของ สพค.	ผลการดำเนินงานปี ๖๖ + ๕ ล้านบาท
๑.๔ มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานของ สพค. เป็นไปตามเป้าหมาย	๑,๖๖๔.๕๓ ล้านบาท (ค่าเป้าหมายตามแผนปี ๖๗)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดและประเด็นการประเมิน	ค่าเป้าหมายขั้นสูง
องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินศักยภาพขององค์การมหาชน	
๒.๑ การพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล	
๒.๑.๑ การพัฒนาระบบบัญชีข้อมูล (Data Catalog) เพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data)	
๑) ร้อยละของชุดข้อมูลเปิดที่เป็นไปตามมาตรฐานในระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐ (GD Catalog)	- คุณภาพทุกชุดข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานคุณลักษณะแบบเปิดที่ สพร. กำหนด ร้อยละ ๑๐๐ - นำชุดข้อมูลเปิดที่นำมาลงทะเบียนในระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐ ร้อยละ ๑๐๐
๒) จำนวนชุดข้อมูลหลักของหน่วยงาน (Master Data)	- ชุดข้อมูลที่ยกระดับเป็น Master Data จำนวน X ชุดข้อมูล - นำข้อมูลหลัก (Master Data) ไปใช้ประโยชน์ร่วมกับหน่วยงานภายนอกสามารถเชื่อมโยงผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง อย่างน้อย ๑ ชุดข้อมูล
๒.๒ ตัวชี้วัดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA ๔.๐)	คะแนนปี ๒๕๖๖ + ๒%
๒.๓ การควบคุมดูแลกิจการของคณะกรรมการองค์การมหาชน	
๒.๓.๑ การกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการขับเคลื่อนองค์การมหาชน	ร้อยละ ๓๐
๒.๓.๒ การบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงาน	ร้อยละ ๒๐
๒.๓.๓ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง	ร้อยละ ๒๐
๒.๓.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน	ร้อยละ ๓๐

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

๑) วางแผน พัฒนา และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว ที่พัก และกิจการที่ต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาพิงคนคร

๒) พัฒนาโครงข่ายการคมนาคม การขนส่ง และการสาธารณูปโภคเพื่อส่งเสริมภารกิจตาม (๑)

๓) ประสานงานและสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

๔) อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นในพื้นที่การพัฒนาพิงคนคร

๕) ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่การพัฒนาพิงคนครโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน

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

มาตรา ๕ ให้โอนสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีซึ่งเป็นของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) และบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ งบประมาณ และรายได้ของสำนักงานพัฒนา

พืงคนคร (องค์การมหาชน) ในส่วนของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไปเป็นขององค์การสวนสัตว์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายในระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนดและให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพืงคนคร (องค์การมหาชน) ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาพืงคนคร (องค์การมหาชน) เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง และได้รับค่าตอบแทนการเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือเยียวยาตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในระหว่างที่ยังดำเนินการตามวรรคหนึ่งไม่แล้วเสร็จ ให้สำนักงานพัฒนาพืงคนคร (องค์การมหาชน) มีอำนาจบริหารจัดการสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีและกิจการที่ต่อเนื่องจนกว่าการดำเนินการดังกล่าวจะแล้วเสร็จ

๔.๓ ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

สำนักงานพัฒนาพืงคนคร (องค์การมหาชน) จำแนกประเภทของความเสี่ยงองค์กร ออกเป็น ๖ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk : S)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจในภาพรวมขององค์กร โดยความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ พันธกิจ และไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ 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. รายได้ของสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑. สภาวะทางเศรษฐกิจสถานการณ์กำลังฟื้นตัว ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวลดลง	๑. รายได้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ๒. จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๒. อันตรายที่เกิดจากกระแสไฟฟ้ารั่วภายในพื้นที่ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี	๑. สายไฟฟ้าและฉนวนไฟฟ้าภายในสำนักงาน เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีมีอายุการใช้งานมานาน มีการเสื่อมสภาพตามอายุการใช้งาน ๒. เสายไฟฟ้าภายในเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีเป็นวัสดุที่ทำมาจากเหล็ก ซึ่งเป็นตัวนำไฟฟ้า หากมีไฟฟ้ารั่วมีโอกาสให้เจ้าหน้าที่ นักท่องเที่ยว และสัตว์เลี้ยงภายในสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีได้รับอันตรายได้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีรายงานการบาดเจ็บสาหัสจากกระแสไฟฟ้ารั่วจำนวน ๒ ตัว	๑. มีการได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของคนและสัตว์จากเหตุไฟฟ้ารั่ว ๒. ทรัพย์สินของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีเสียหาย ๓. การงดให้บริการนักท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีไฟฟ้ารั่ว
๓. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑. เนื่องจากขาดความพร้อมในการจัดทำโครงการเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว ไม่สามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที ๒. มีการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างปี เนื่องจากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน และไม่ได้ขอรับจัดสรรงบประมาณไว้ล่วงหน้า	๑. การใช้จ่ายงบประมาณหรือการก่อหนี้ผูกพันล่าช้ากว่าแผน
๔. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารงานบุคคลไม่ครบถ้วนและขัดแย้งกัน	๑. การดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับข้อบังคับ ๒. ระเบียบ หลักเกณฑ์ของสำนักงานฯ ไม่ครบถ้วนและไม่สัมพันธ์กับข้อบังคับ ๓. ข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ ขัดแย้งและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังในปัจจุบัน	๑. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ๒. เกิดข้อทักท้วงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)
๕. บัญชีผู้ใช้งาน สือออนไลน์ของสำนักงานถูกบุกรุก ใช้งานไม่ได้	๑. การถูกบุกรุกจากบุคคลภายนอก	๑. ผู้บุกรุกสามารถเข้าถึงบัญชีผู้ใช้งานของสำนักงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหาย
๖. การตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูง และมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ทั้งสิ้นจำนวน ๗๘ ตัวและมีการตาย ๖ ตัว คิดเป็นร้อยละ ๗.๖๙	๑. ทำให้สัตว์ที่มีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ลดจำนวนลงและมีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ ๒. ทำให้สูญเสียงบประมาณในการจัดซื้อสัตว์เพิ่มเติม

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 = โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือน่าจะเกิดขึ้น
- 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> สูงมาก <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: orange; margin-bottom: 5px;"></div> สูง <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-bottom: 5px;"></div> ปานกลาง <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-bottom: 5px;"></div> ต่ำ </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. รายได้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (S)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = รายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๕๐ ล้านบาท ๔ = รายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๘๐ ล้านบาท ๓ = รายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๑๑๐ ล้านบาท ๒ = รายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๑๔๕ ล้านบาท ๑ = รายได้จากการดำเนินงาน จำนวน ๑๗๒.๕๐ ล้านบาท
๒. อันตรายที่เกิดจากกระแสไฟฟ้ารั่วภายในพื้นที่เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี (O๑)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = มีกระแสไฟฟ้ารั่วส่งผลให้บุคคลและ/หรือสัตว์เสียชีวิต ๔ = มีกระแสไฟฟ้ารั่วส่งผลให้บุคคลและ/หรือสัตว์ได้รับบาดเจ็บ ๓ = มีกระแสไฟฟ้ารั่วส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ๒ = มีกระแสไฟฟ้ารั่วแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี เนื่องจากเจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ ๑ = ไม่มีกระแสไฟฟ้ารั่วในพื้นที่ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี
๓. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนาพิงคนครฯ 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 (ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๖)
๔. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารงานบุคคลไม่ครบถ้วนและขัดแย้งกัน (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/

ประเด็นความเสี่ยง	เกณฑ์การประเมิน	
	โอกาส	ผลกระทบ
		ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ร้อยละ ๗๕ ๑ = ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ/หลักเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ครบถ้วน
๕. บัญชีผู้ใช้งาน สือออนไลน์ของสำนักงานถูกบุกรุกใช้งานไม่ได้ (T)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = ไม่สามารถเข้าใช้งานบัญชี และไม่สามารถกู้คืน ๔ = เข้าใช้งานบัญชีโดยตรงไม่ได้ ต้องเข้าใช้ผ่านบัญชีอื่น ยังคงสามารถเผยแพร่เนื้อหาได้ แต่ไม่สามารถใช้งานฟังก์ชันโฆษณา หรืออื่นๆ ได้ครบ ๓ = เข้าใช้งานบัญชีโดยตรงได้ ไม่สามารถเผยแพร่เนื้อหาได้ และไม่สามารถใช้งานฟังก์ชันโฆษณา หรืออื่นๆ ได้ครบ ๒ = เข้าใช้งานบัญชีโดยตรงได้ สามารถเผยแพร่เนื้อหาได้ แต่ไม่สามารถใช้งานฟังก์ชันโฆษณา หรืออื่นๆ ได้ครบ ๑ = เข้าใช้งานบัญชีได้ บัญชีไม่ได้รับความเสียหาย
๖. การตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ (O๒)	๕ = ค่อนข้างจะแน่นอน ๔ = น่าจะเกิด ๓ = เป็นไปได้ที่จะเกิด ๒ = ไม่น่าที่จะเกิด ๑ = ยากที่จะเกิด	๕ = มีการตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๑๖ ๔ = มีการตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๑๒ ๓ = มีการตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๘ ๒ = มีการตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๔ ๑ = ไม่มีการตายของสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์

๔.๕.๓ แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

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

๔.๖ การตอบสนองความเสี่ยง

คือ กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การจัดการต้นทุนของความเสี่ยง ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีวิธีการจัดการความเสี่ยง เช่น

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

๔.๗ การติดตามและทบทวน

เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๘ การสื่อสารและการรายงาน

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

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๑. รายได้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>- เพื่อสร้างรายได้เชียงใหม่ไนท์ซาฟารีให้เพิ่มขึ้น</p>	S	ฝ่ายการตลาด/ฝ่ายบริการ/ฝ่ายปฏิบัติการและซ่อมบำรุง/ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์	๕	๕	๒๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p>มาตรการปิดความเสี่ยง</p> <p>๑. ออกบูธส่งเสริมการขายร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ</p> <p>๒. จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวตามฤดูกาลและเทศกาลต่างๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว</p> <p>๓. เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก</p> <p>๔. เพิ่มรูปแบบกิจกรรมใหม่</p> <p>๕. มุ่งเน้นประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด</p> <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>รายได้ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายรายได้ จำนวน ๖๐ ล้านบาท - รายได้จริง จำนวน ๑๑๗.๖๖ ล้านบาท <p>รายได้ของเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายรายได้ขั้นสูงตามการประเมินผลองค์การมหาชน จำนวน ๑๗๒.๕๐ ล้านบาท

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๒. อันตรายที่เกิดจากกระแสไฟฟ้ารั่วภายในพื้นที่เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้มาใช้บริการและสัตว์เลี้ยงในพื้นที่ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p>	○	ฝ่ายปฏิบัติการและซ่อมบำรุง	๓	๕	๑๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p><u>มาตรการปิดความเสี่ยง</u></p> <p>๑. ตรวจสอบเสไฟฟ้าที่มีโอกาสให้คนหรือสัตว์เข้าสัมผัสได้โดยตรงและวางแผนการตรวจสอบการรั่วไหลของกระแสไฟฟ้า</p> <p>๒. ดำเนินการเปลี่ยนฉนวนป้องกันไฟฟ้ารั่วที่มีอายุการใช้งานมานานให้ได้มาตรฐานความปลอดภัย</p> <p>๓. ตรวจสอบออกแบบเสไฟฟ้าที่สามารถป้องกันไฟฟ้ารั่วโดยเน้นในจุดที่คนและสัตว์สามารถสัมผัสได้โดยตรง</p> <p>๔. ตรวจสอบสายไฟฟ้าที่มีอายุการใช้งานและขอจัดสรรงบประมาณเพื่อการทำการเปลี่ยนสายไฟฟ้า</p> <p><u>ข้อมูลพื้นฐาน</u> ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีรายงานกวางป่าตายจากกระแสไฟฟ้ารั่ว จำนวน ๒ ตัว</p>
<p>๓. การเบิกจ่ายของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>๑. เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานฯเป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>๒. เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน</p>	F	สำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี/สำนักบริหารงานกลาง/สำนักตรวจสอบภายใน	๓	๕	๑๕	สูงมาก	๑๒ เดือน	<p><u>มาตรการปิดความเสี่ยง</u></p> <p>๑. ติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานและค่าใช้จ่ายโครงการ พร้อมทั้งรายงานสถานการณ์เบิกจ่ายงบประมาณให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบทุกเดือน</p> <p>๒. เร่งรัดการดำเนินการจัดซื้อครุภัณฑ์ในไตรมาสที่ ๑</p> <p>๓. เร่งรัดการดำเนินการเรื่องรูปแบบรายการปรับปรุงสิ่งก่อสร้าง การจัดทำ TOR และราคากลาง</p> <p>๔. ทบทวนแผนการใช้จ่ายเงินและปรับปรุงแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>๕. นำเรื่องการเบิกจ่ายเงินมากำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
								๖. ตั้งแผนงบประมาณประจำปีตามค่าใช้จ่ายจริง ๗. อบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเรื่องพัสดุ <u>ข้อมูลพื้นฐาน</u> ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - แผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖) จำนวน ๒๘๑.๓๔ ล้านบาท - ผลการเบิกจ่าย ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ จำนวน ๒๐๙.๑๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๓๖
๔. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารงานบุคคลไม่ครบถ้วนและขัดแย้งกัน <u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อให้การบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	C	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	๔	๓	๑๒	สูง	๑๒ เดือน	<u>มาตรการปิดความเสี่ยง</u> ๑. ออกหลักเกณฑ์ที่ยังไม่ครบถ้วนตามข้อบังคับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการพัฒนาและบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๖ ๒. ทบทวนและแก้ไขข้อบังคับที่ขัดแย้งกับระเบียบหรือข้อกำหนดอื่นๆของสำนักงาน ๓. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารงานบุคคล ๔. รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้อยู่ร่วมกัน และตรวจสอบแก้ไข ให้ความสอดคล้องกัน

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
								<p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ได้ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อบังคับสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการพัฒนาและบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๖ ดังนี้</p> <p>๑. การให้สิทธิการประกันสุขภาพและการประกันอุบัติเหตุ และส่วนเกินสิทธิจากการประกันสุขภาพและการประกันอุบัติเหตุของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๒. แบบฟอร์มการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี</p>
<p>๕. บัญชีผู้ใช้งาน ลี้ออนไลน์ของสำนักงานถูกบุกรุก ใช้งานไม่ได้</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <p>เพื่อให้การประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	T	ฝ่ายประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	๓	๔	๑๒	สูง	๑๒ เดือน	<p>มาตรการปิดความเสี่ยง</p> <p>๑. ดูแลระบบบัญชีผู้ใช้งานให้มีความปลอดภัย</p> <p>๒. จำกัดผู้ใช้งานและผู้ที่มีรหัสผ่านเข้าใช้งานบัญชี</p> <p>๓. หาความรู้และรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้งานบัญชี</p> <p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ บัญชีผู้ใช้งานของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารีถูกบุกรุกและปิดกั้นการใช้งานฟังก์ชันโฆษณา แต่ยังสามารถกู้คืนบัญชีกลับมาได้</p>

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ					มาตรการปิดความเสี่ยง
			ความเป็นไปได้	ความรุนแรง	ขนาดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	
<p>๖. การตายของสัตว์มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อลดจำนวนสัตว์ตายโดยเฉพาะสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์</p>	○	ฝ่ายบริหารจัดการสัตว์	๒	๓	๖	ปานกลาง	๑๒ เดือน	<p><u>มาตรการปิดความเสี่ยง</u></p> <p>๑. ให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามมาตรการของคณะทำงานกำกับและวางแผนด้านสุขภาพและโครงการวิจัยเกี่ยวกับสัตว์ ดังนี้</p> <p>๑.๑ มาตรการป้องกันการนำโรคเข้าสู่สวนสัตว์</p> <p>๑.๒ มาตรการความอบอุ่นสัตว์</p> <p>๑.๓ มาตรการป้องกันการสูญเสียสัตว์จากอุบัติเหตุ</p> <p>๑.๔ มาตรการป้องกันโรคระบาดทั่วไปภายในสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p>๑.๕ มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดเมื่อเกิดโรคระบาดร้ายแรงภายในสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p>๑.๖ มาตรการป้องกันสุขภาพสัตว์และการทำร้ายกันช่วงฤดูร้อน</p> <p>๒. ดำเนินการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการตามข้อ ๑</p> <p>๓. กรณีมีสัตว์ตายให้เร่งดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขโดยเร็วเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาอีก</p> <p>๔. ดำเนินการจัดทำแผนประชากรสัตว์ของสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี</p> <p><u>ข้อมูลพื้นฐาน</u> ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีสัตว์ที่มีคุณค่าสูงและมีความสำคัญด้านการอนุรักษ์ทั้งสิ้น จำนวน ๗๘ ตัวและมีการตาย ๖ ตัว คิดเป็นร้อยละ ๗.๖๙</p>

ภาคผนวก



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๗๖

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างอิง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างอิง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

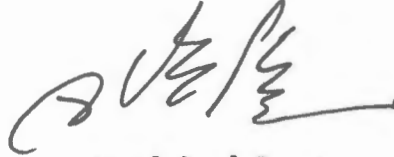
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพรวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง...

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือก ระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเรญ โพธิ์ยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



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 กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 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/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

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

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน 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 หน่วยงานย่อย 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 การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น 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 ราชบัณฑิตยสถาน/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
ค่า

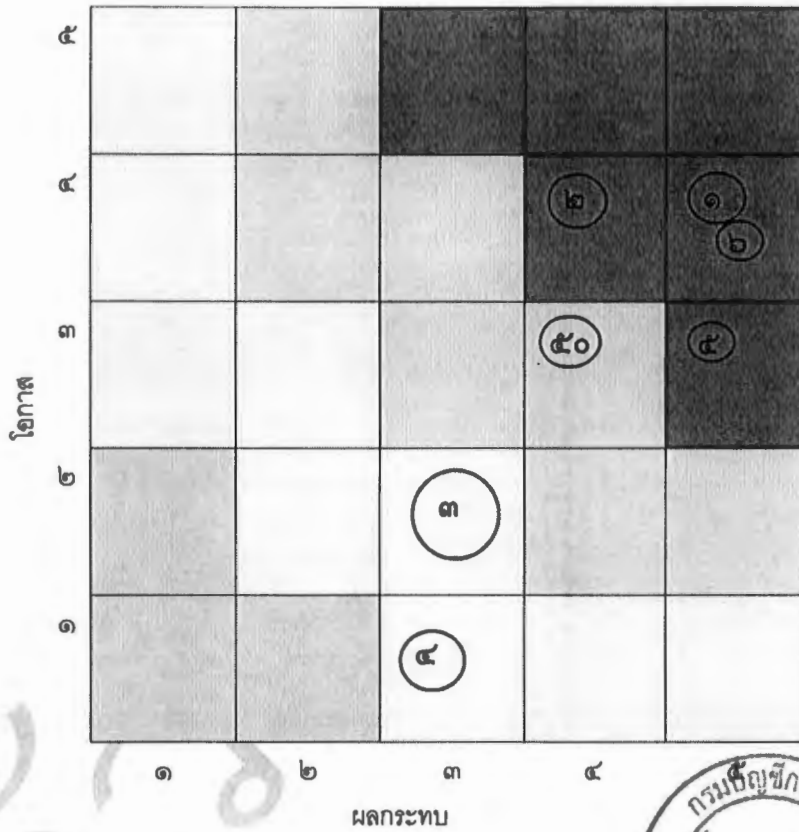
การให้คะแนนความเสี่ยง

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

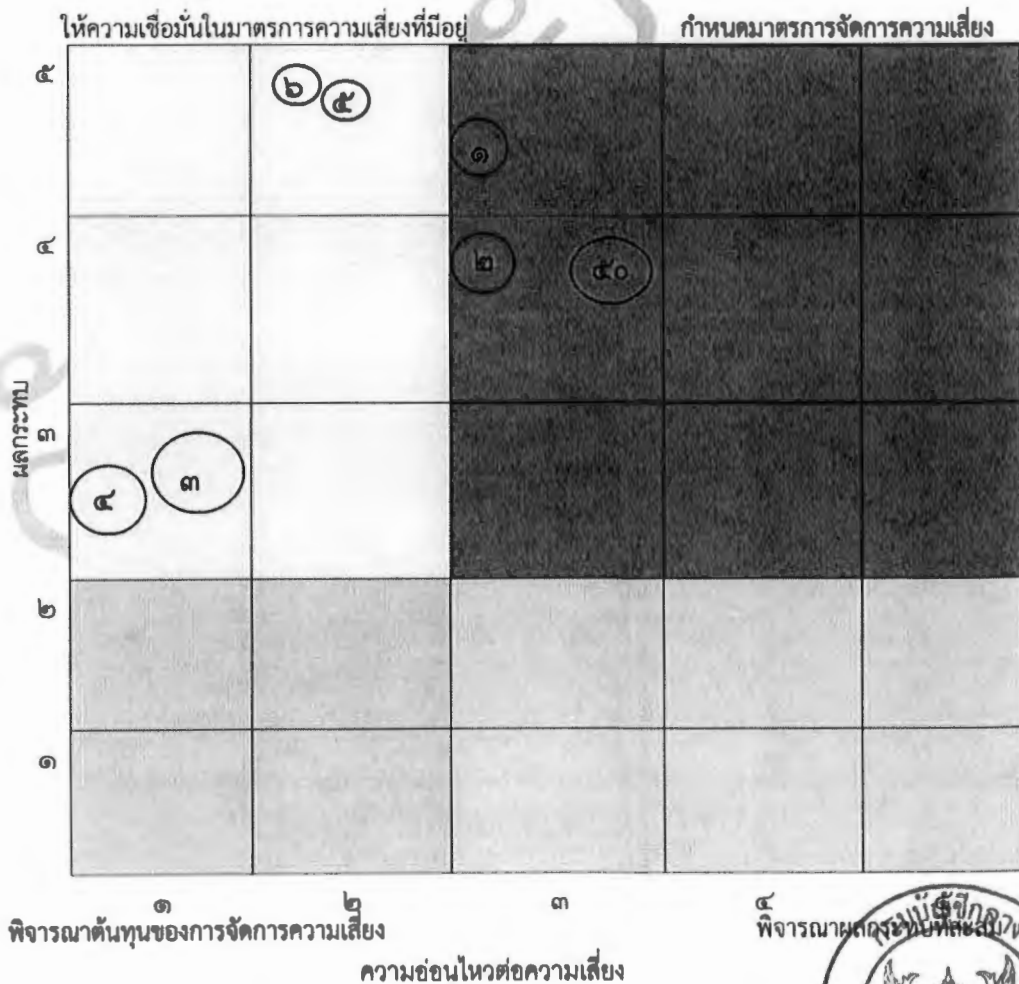
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง *



* 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 และ
รายงานต่อรองอธิบดี



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 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)

