



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ประจำปี 2559



ส่วนสนับสนุนบริหารจัดการองค์กร
องค์การสวนพฤกษศาสตร์
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) มีความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ในฐานะที่ อ.ส.พ. เป็นหน่วยงานทางวิชาการที่มีภารกิจสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ และแหล่งเรียนรู้ทางด้านทรัพยากรพรรณพืช และความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีสำคัญของประเทศไทย และควรอนุรักษ์และฟื้นฟูให้คงอยู่สืบไป อ.ส.พ. จึงได้มีการเริ่มต้นให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้นและดำเนินการอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2548 โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงอ.ส.พ. ในการบริหารจัดการการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย

อ.ส.พ. วางรากฐานการบริหารความเสี่ยง และนำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐานของ Committee to Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO) มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่อ.ส.พ. กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริหารงาน ผู้บริหารระดับสูง ของ อ.ส.พ. จึงให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ อ.ส.พ. เป็นประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างจริงจัง ตลอดจนมีการจัดตั้ง หน่วยงานรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการออกประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. และจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ อ.ส.พ. มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และถือปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมองค์กร

งานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ส่วนสนับสนุนบริหารจัดการองค์กร สำนักอำนาจการ ได้จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. เล่มนี้ขึ้น โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการจัดทำรายงานตามแบบรายงาน และการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และพจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนของ อ.ส.พ. บรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ส่วนสนับสนุนบริหารจัดการองค์กร
สำนักอำนาจการ



สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	1
องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	3
ประเภทความเสี่ยง	5
ประโยชน์การบริหารความเสี่ยง	7
หลักเกณฑ์การประเมินด้านบริหารความเสี่ยง	8
ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน	9
ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	13
วิสัยทัศน์	13
นโยบายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.	13
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.	14
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ของ อ.ส.พ.	15
การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับกรอบบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.	17
ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	21
ระดับบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.	21
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	21
ส่วนที่ 4 แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนพฤกษศาสตร์	31
แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส.01/25xx)	32
แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02/25xx)	33
ตารางแนบ 1 การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงและการเลือกวิธีการ ที่ดีที่สุด	34
ตารางแนบ 2 การประเมินระดับความเสี่ยง	35



สารบัญภาพ

	หน้า
รูปที่ 1.1 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง Coso	3
รูปที่ 1.2 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน	11
รูปที่ 2.1 แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.	14
รูปที่ 3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	22



ส่วนที่ 1 : บทนำ

ความเป็นมา

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และจัดว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานกิจการ เพื่อให้องค์กรมีความมั่นใจว่า ผลผลิต หรือผลงานขององค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ได้นำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการ ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งนี้ การดำเนินงานมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ในด้านการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. ฉบับนี้ขึ้นโดยปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้เป็นคู่มือที่สอดรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร และ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ทั้งในระดับหน่วยงาน สำนัก และระดับองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นตามหลักสากลของการบริหารความเสี่ยง โดยได้รวบรวมเนื้อหา และข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้มาปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานภายใน อ.ส.พ. และหน่วยงานต่างๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง :

ความเสี่ยง (RISK) คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่มีความไม่แน่นอน และอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ตัวอย่างเช่น การเกิดภัยธรรมชาติ ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกฟ้องร้องทางกฎหมาย การคุกคามของโรคและแมลง เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสียหายและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่างๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใดๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก



1. ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร, นโยบายและกลยุทธ์, การดำเนินงาน, กระบวนการทำงาน, โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน, การเงิน, วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ, สภาวะเศรษฐกิจ/สังคมการเมือง การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง, การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ), ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า / บริการและภัยธรรมชาติต่างๆ เป็นต้น

ตัวอย่างการกำหนดความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	+	↔ สาเหตุที่แท้จริง	= ปัจจัยเสี่ยง (สิ่งที่ต้องจัดการ)
โครงสร้างองค์กร	+	ไม่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	= โครงสร้างองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
นโยบายรัฐบาล	+	มีการเปลี่ยนแปลง	= นโยบายรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการในการระบุระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น

โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

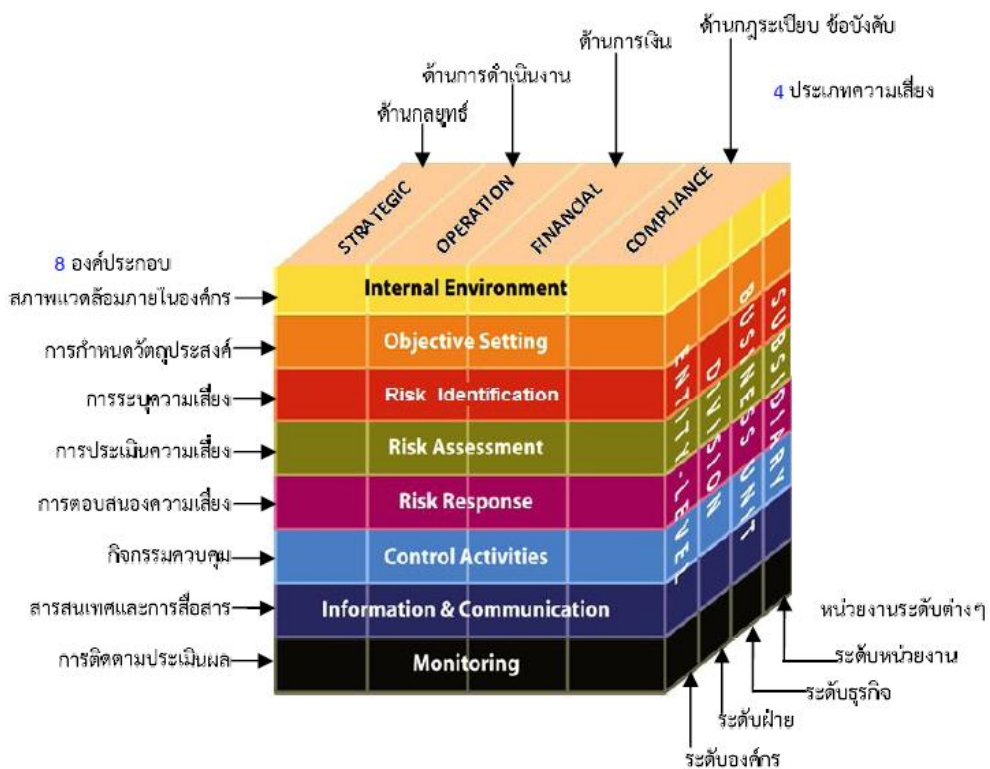


3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4) การยกเลิก (Risk Terminate) หรือการ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoid) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมนั้น

องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง:

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงดังนี้



รูปที่ 1.1 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย



หลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนด แนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความ เสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความ รุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและ คุ่มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงเพื่อสร้างความ มั่นใจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐาน สำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กร กำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ประเภทความเสี่ยง:

การแบ่งประเภทความเสี่ยง ได้จัดแบ่งตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ โดยจัดแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวะการแข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร

2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่างๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยีสารสนเทศ / บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและ การรายงานทางการเงิน

4. **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง :

องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้การบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรายงานความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติให้ได้ โดยปัจจัยสำคัญ 8 ในการผลักดันเพื่อให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะสำเร็จได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

2. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การให้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและความเสี่ยงในองค์กร จะต้องมีการกำหนดไว้เป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กร ใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำสม่ำเสมอ

4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการบริหารแบบใหม่มาใช้ในองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในองค์กร จึงมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตาม และต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อบุคคลต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และทันเวลา และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญตามลำดับ ตามการเปลี่ยนแปลง และมีการติดตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายให้ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) การวัดจากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 2) การวัดโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับของกรฝ่ายงานหรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารและ บุคลากรทุกคน ในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- 3) พนักงานทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วย



8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การรายงานและการสอบทานขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนการติดตามการบริหารความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์การบริหารความเสี่ยง :

การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กร สามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย สำหรับประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากร เป็นต้น) และจากปัจจัยภายนอกองค์กร (เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น)

4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้อารมณ์แบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละ



กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

หลักเกณฑ์การประเมินด้านบริหารความเสี่ยง :

หลักเกณฑ์การประเมินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในด้านการบริหารความเสี่ยง มีการประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย

1. มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
2. มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
3. มีการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี (IT Governance)
4. มีการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
5. การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation)

หลักเกณฑ์ในการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คะแนนส่วนแรกที่ยึดหลักเกณฑ์ตาม COSO ERM และคะแนนในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ / ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ และไม่มีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ ระยะสั้น มีคณะทำงาน / กอง / งาน / ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ตีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับที่ 3 การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจ ที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2 และการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ หรือ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน / กอง / งาน / ฝ่าย เพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง แยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับ



ความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

1. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย / กลยุทธ์ / การวางแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
3. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน
6. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
7. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
9. Portfolio View of Risk
10. Intergrated Governance, Risk and Compliance

ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน :

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

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

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่า หากมีการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้แล้ว จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กรได้แก่

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ



ประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่าการควบคุมภายใน

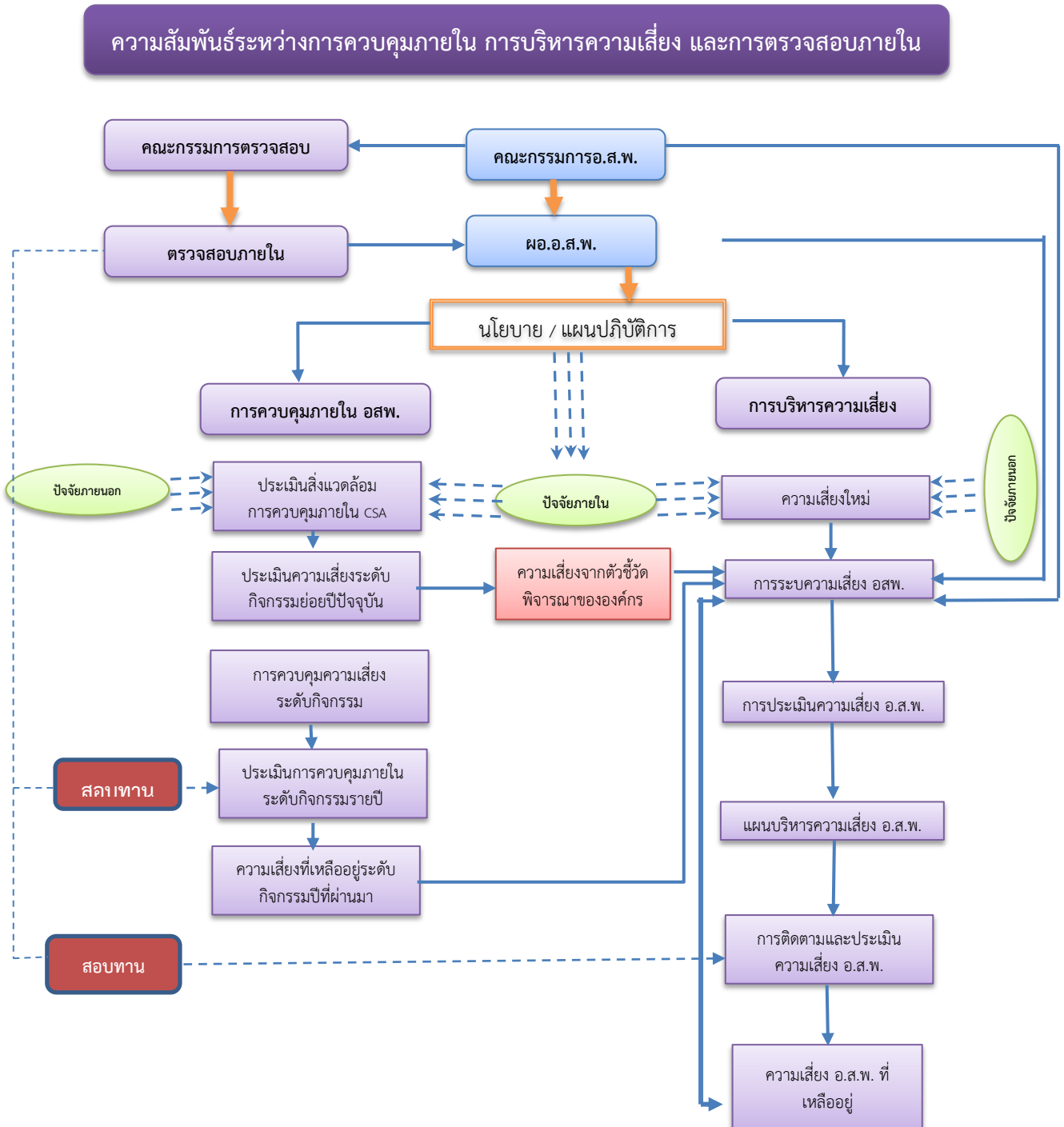
ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งจะทราบว่างานจุดใดมีความเสี่ยง จากนั้น จึงทำการประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายใน มักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับหรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ดังนั้นการควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรทราบฐานะทางการเงินถูกต้อง เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดี อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าการควบคุมที่มีอยู่ อาจทำให้เกิดการละเลยในบางส่วนที่ต้องควบคุม ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่า การควบคุมที่ปฏิบัตินั้นเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผลการตรวจสอบ จะออกมาในรูปแบบการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วยสิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่



รูปที่ 1.2 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน





จากรูปภาพที่ 1.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

ในการควบคุมภายในเป็นหน้าที่หน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่ต้องดำเนินการควบคุมการดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบเพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การควบคุมประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การประเมินผล และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การบริหารความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรฯ ดำเนินงานระบุความเสี่ยงประจำปี ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้เลือกวิธีจัดการไว้ มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงหลังจากการจัดการ

ในความสำเร็จของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง จะมีการนำความเสี่ยงในระบบควบคุมภายในมาพิจารณาในกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่อาจจะกำหนดเป็นความเสี่ยงในระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กรต่อไปได้ ทั้งนี้ต้องเป็นความเสี่ยงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรฯ

การควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี ส่วนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือเฝ้าระวัง รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินและความคุ้มค่าของโครงการต่างๆ

ในการตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบความเพียงพอการทำงานของระบบควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมการดำเนินงานของอ.ส.พ. อย่างแท้จริง



ส่วนที่ 2 : การบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) จะดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เพื่อช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ. ประกอบไปด้วย

- ✚ วิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- ✚ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- ✚ โครงการสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- ✚ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงการสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- ✚ การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับกรอบการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- ✚ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.

วิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.

บูรณาการความเสี่ยงในระบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนและมั่นคงขององค์กร

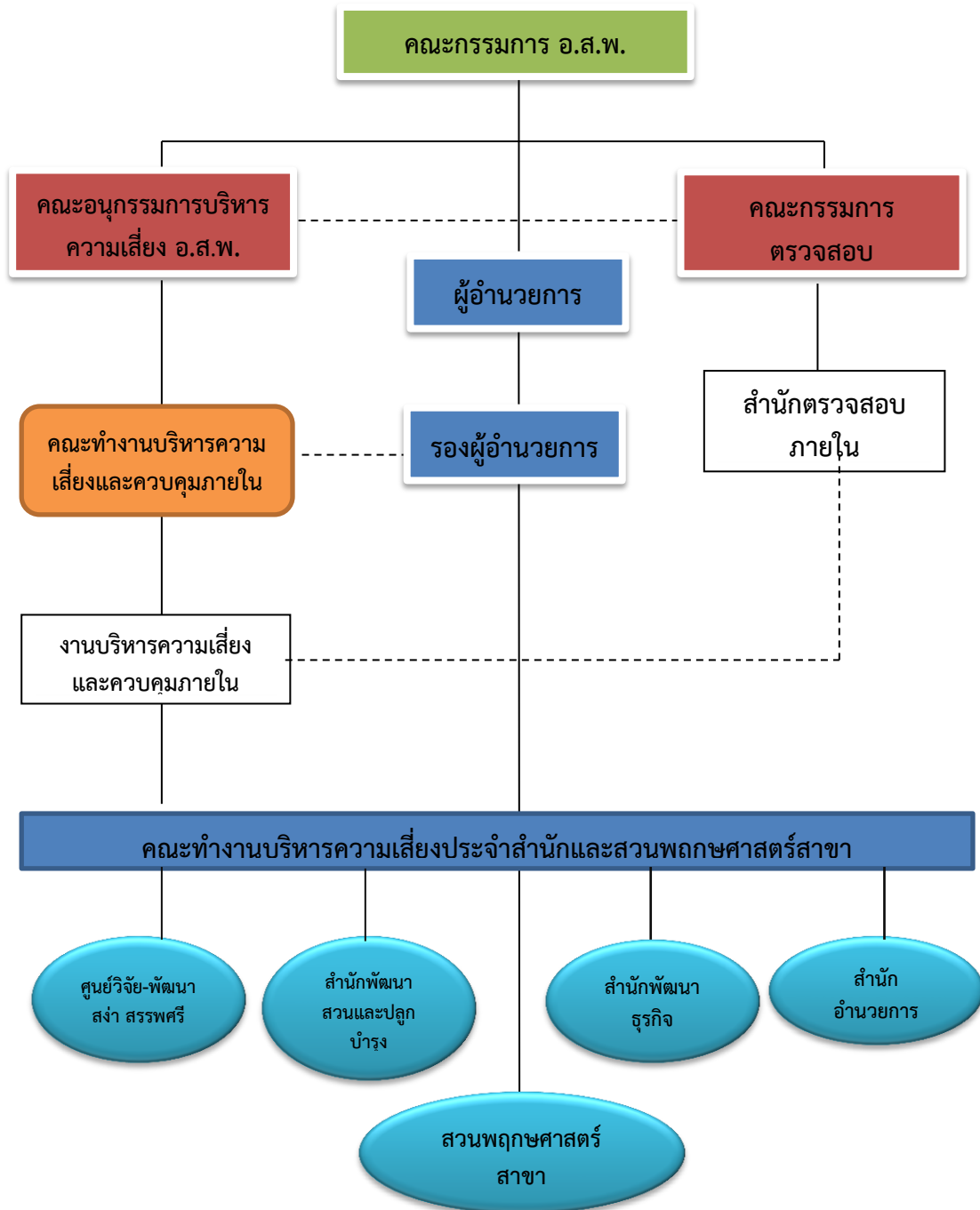
นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ได้มีการประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. เพื่อให้การดำเนินงานของ อ.ส.พ. บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงกำหนดให้หน่วยงานของอ.ส.พ. ดำเนินการดังนี้

1. ระบุความเสี่ยงและกำหนดวิธีบริหารความเสี่ยงได้ครอบคลุมการบริหารและดำเนินงานในทุกภารกิจของ อ.ส.พ.
2. บริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของ อ.ส.พ.
3. สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.พ. ให้สอดคล้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
4. ปกป้องวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้ง อ.ส.พ.



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.



หมายเหตุ

----- หมายถึง เส้นทางการติดต่อสื่อสาร
_____ หมายถึง เส้นทางการรายงาน

รูปที่ 2.1 แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.



หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การดำเนินการ การจัดทำแผน การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
- 2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้แก่คณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติ และสอบทานนโยบายทุกสิ้นปีทำการ
- 2) นำเสนอความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การ รวมถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ
- 4) รับทราบผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำกับหน่วยงานหรือคณะทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การ
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ
- 6) เรียกให้เจ้าหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลข้อเท็จจริง เอกสารหรือข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ
- 7) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามคณะอนุกรรมการมอบหมาย
- 8) ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- 9) เลขานุการคณะอนุกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม ได้แก่การจัดเตรียมวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม รวมถึงการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมให้กับคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกท่านในระยะเวลาที่เพียงพอก่อนวันประชุม และต้องจัดทำรายงานการประชุมส่งให้กับคณะอนุกรรมการ ภายใน 10 วันหลังประชุมเสร็จสิ้น

3. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยงโดยมีการสอบทานความเพียงพอ และให้ข้อเสนอแนะ ในการบริหารระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ



4. ผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- 2) รับทราบ พิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

5. รองผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ

6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. ดังนี้

- 1) พิจารณาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย
- 3) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดย จัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4) ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยง งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) ประกาศแจ้งหรือมอบหมายเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานและพนักงานในสังกัดทราบเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

7. งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ อ.ส.พ. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. คณะกรรมการตรวจสอบของ อ.ส.พ. และคณะกรรมการ อ.ส.พ. ตามลำดับ
- 2) ประมวล รวบรวมแนวทางและวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในให้สามารถประเมินติดตามและดูแลความเสี่ยงของ อ.ส.พ. ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 3) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร



- 4) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.
- 5) รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ อ.ส.พ.

8. สำนักตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. ดังนี้

- 1) พิจารณาในข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

9. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำสำนักและสวนพฤกษศาสตร์สาขา

1) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทุกโครงการหรือกิจกรรม รวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักและสวนพฤกษศาสตร์สาขา ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และปรับระดับความเสี่ยงขององค์กร

2) จัดให้มีระบบควบคุมภายในของและกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อย เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับกรอบบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กรอบบริหารความเสี่ยง องค์กรประจำปี ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรประจำปีเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแนวทางเดียวทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสวนพฤกษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยได้มีการกำหนดพันธกิจไว้ 2 ประการ คือ

1. สร้างองค์ความรู้และแหล่งการเรียนรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์และความหลากหลายทางชีวภาพ
2. เผยแพร่องค์ความรู้และสร้างมูลค่าเพิ่ม



เป้าประสงค์ในระยะปี 2556-2559

1. สวนแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ มีความสวยงามและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
2. ประชาชนได้รับความรู้ทางด้านพืชผ่านกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการสร้างจิตสำนึกในการรักและหวงแหนในทรัพยากรธรรมชาติ
3. พรรณไม้หายากของประเทศได้รับการอนุรักษ์ ศึกษา พัฒนาและส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
4. ประชาชนรับรู้และรู้จักสวนพฤกษศาสตร์มากยิ่งขึ้น และมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
5. ประชาชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
6. องค์กรฯ สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและความพร้อมในการดำเนินงาน



ยุทธศาสตร์ อ.ส.พ.	กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	กรอบการบริหารความเสี่ยง
พัฒนาสวนสวยแห่งการเรียนรู้สู่ความเพลิดเพลิน	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเอกลักษณ์ของสวนพฤกษศาสตร์แต่ละให้โดดเด่น สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสวนพฤกษศาสตร์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการให้บริการ พัฒนาระบบสำรองพันธุกรรมพรรณไม้ที่พร้อมใช้งาน 	<p><u>ระดับความเสี่ยง อ.ส.พ. แบ่งเป็น 3 กรณี</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ
ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ประชาชน	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการเรียนรู้และการท่องเที่ยวเชิงพฤกษศาสตร์ได้ทุกฤดู พัฒนาหลักสูตรการถ่ายทอดความรู้ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้สู่ประชาชน 	<p><u>การจัดประเภทความเสี่ยง อ.ส.พ.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk: C)
ศึกษา วิจัยและพัฒนาพรรณพืชเพื่อเป็นฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน	<ol style="list-style-type: none"> เร่งสำรวจและรวบรวมข้อมูลความหลากหลายทางชีวภาพในประเทศไทย สำรวจและรวบรวมพรรณไม้ในประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พัฒนาและต่อยอดงานวิจัยไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ 	<p><u>องค์ประกอบของกรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยเสี่ยง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง
ส่งเสริมภาพลักษณ์และพัฒนาธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> สร้างภาพลักษณ์ของสวนพฤกษศาสตร์ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ เพิ่มศักยภาพในการหารายได้ 	



พัฒนาเป็นองค์กรที่รักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม	<ol style="list-style-type: none">1. เน้นการดำเนินงานโครงการ /กิจกรรมพิเศษเพื่อสนองพระราชดำริ2. สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่รักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม3. เสริมสร้างความรักและความตระหนักในความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ประชาชน	<ul style="list-style-type: none">- ค่าเกณฑ์วัด- เกณฑ์การประเมิน <p><u>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</u></p> <ul style="list-style-type: none">- แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส.01/25XX)- ตารางแนบ 1-2 <p><u>ติดตามประเมินผล</u></p> <ul style="list-style-type: none">- แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02/25XX)- ตารางแนบ 1
เพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	<ol style="list-style-type: none">1. เพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ2. พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล3. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง และกำกับตรวจสอบในการดำเนินงาน4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการเปลี่ยนแปลง	



ส่วนที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ระดับบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ. แบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

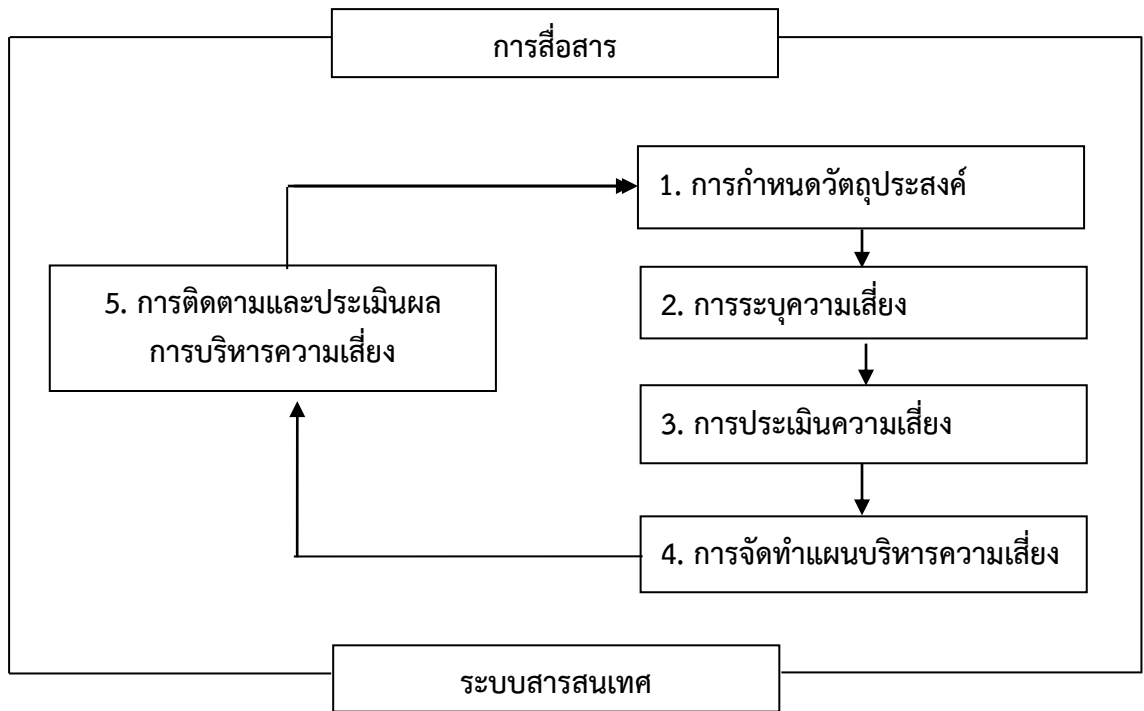
1. ระดับองค์กร
2. ระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก / สาขา)
3. ระดับกิจกรรม / โครงการ
4. ระดับขั้นตอน (การควบคุมภายใน)

โดยในแต่ละระดับมีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในภายในดังรูปภาพ 3.1

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)
- ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)



รูปที่ 3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง ผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง กระบวนการในการปฏิบัติ ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Entity-Level Objectives) โดยปกติจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร โดยใช้เป้าหมายของขององค์กรเป็นตัวกำหนด

2. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะของแต่ละกิจกรรมซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือหากว่าหน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของกิจกรรม/งาน/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรไว้แล้ว ก็สามารถนำมาใช้แทนวัตถุประสงค์ได้



2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาเพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ซึ่งต้องพิจารณาสาเหตุความเสี่ยงทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรเริ่มต้นด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว เสียหาย หรือเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหา มาตรการการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น สัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆดังนี้

1) **ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการระบุความเสี่ยง ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

2) **ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล** เป็นการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล

3) **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นการระบุความเสี่ยง ของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศโดยต้องดำเนินการต่อไปนี้

3.1 มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆโดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและการสำรองและการกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย

3.2 มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3.3 มีระบบรักษาความมั่นคงและความปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น

3.4 มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

การแบ่งประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของกระทรวงการคลัง (S-O-F-C)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)



เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานโดยรวมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามแผนงานที่กำหนด เป็นความเสี่ยงที่ทุกองค์กรจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่องค์กรจะต้องหาวิธีการในการจัดการ ป้องกัน หรือควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

เป็นความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน อ.ส.พ. มีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงต่างๆ

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1



ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1. ผลกระทบด้านนโยบาย

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 50,000 - 2.5 แสนบาท	3
น้อย	มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

2. ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ 2-5 วัน	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

3. ผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่นหยุดดำเนินการ มากกว่า 1 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่นหยุดดำเนินการ 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	1



4. ผลกระทบต่อบุคลากร

ผลกระทบ	คำอธิบาย		ระดับ
สูงมาก	ถึงแก่ชีวิต	บุคลากรมีการนัดหยุดงาน หรือมีเหตุการณ์ประท้วงภายในองค์กร	5
สูง	บาดเจ็บสาหัส / เข้าห้อง ICT	บุคลากรลาออกจากงาน	4
ปานกลาง	นอนพักรักษาตัวอยู่โรงพยาบาล	บุคลากรไม่มาปฏิบัติงาน	3
น้อย	นำส่งโรงพยาบาลเพื่อรักษา	บุคลากรขาดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กร	2
น้อยมาก	ปฐมพยาบาลได้ในเบื้องต้น	มีผลต่อบุคลากรน้อย	1

5. ผลกระทบต่อผู้รับบริการ

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	ผู้รับบริการไม่พอใจในบริการและมีการร้องเรียนการดำเนินงานผู้รับบริการ	5
สูง	ผู้รับบริการไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก	4
ปานกลาง	ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นในเชิงลบต่อการบริการ	3
น้อย	ผู้รับบริการไม่เข้าใจและพึงพอใจในการให้บริการ	2
น้อยมาก	ผู้รับบริการไม่ได้รับบริการการอำนวยความสะดวกภายใน	1

6. ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญขององค์กร	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขไม่ได้	2
น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ	1



2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆและประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้ งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอน ดำเนินการดังนี้

(1) พิจารณาความถี่ของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสมากน้อย เพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กรหรือ หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

หมายเหตุ การประเมินดังกล่าวเป็นมาตรฐานในการประเมินความเสี่ยง อ.ส.พ. ทั้งนี้ในการประเมินอาจ มีการกำหนด ตารางหรือมาตรฐานเฉพาะรายปัจจัยเสี่ยงขึ้นมาเพื่อกำหนดมาตรฐานระดับ ปัจจัยเสี่ยงนั้นก็ได้

ตารางจัดระดับความเสี่ง

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)
4	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
3	(3)	(6)	(9)	(12)	(15)
2	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ระดับความ
เสี่งที่
ยอมรับได้
Risk
Appetite
Boundary



4. การจัดการความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

ระดับความเสี่ยง = (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ) X (ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ)
ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

1) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ใช้อักษรตัว (L)

คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

2) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) ใช้อักษรตัว (M)

คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดให้เป็นสีเหลือง ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3) ความเสี่ยงระดับสูง (High) ใช้อักษรตัว (H)

คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme) ใช้อักษรตัว (E)

คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง

แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งในการแนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่า กับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงซึ่งแบ่งเป็นแนวทางดังนี้

ยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

การลด/ควบคุม (Reduction/Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุมหรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control) การจัดทำแผนฉุกเฉิน



โอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย

ยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลียง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่ สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) อาจมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยที่แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) มีวิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)
- (2) กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้น
- (3) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมและสามารถควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

- ความเสี่ยงระดับองค์กร ผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ รายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มายังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นระยะ

- ความเสี่ยงระดับกิจกรรม ผู้บริหารสำนักเป็นผู้ติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการที่สำนักรับผิดชอบโดยมอบหมายให้ตัวแทนคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เป็นผู้จัดทำรายงานส่งมายังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน



ส่วนที่ 4 : แบบรายงาน การบริหารความเสี่ยง องค์การสวนพฤกษศาสตร์

กระบวนการรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน จะใช้แบบรายงาน ดังนี้

1. แบบ บส. 01/25xx หมายถึง แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
2. แบบ บส. 02/25xx หมายถึง แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
3. ตารางแนบ 1 ประกอบการรายงานแบบ บส. 01/25xx และแบบ บส. 02/25xx ในการประเมินระดับความเสี่ยง
4. ตารางแนบ 2 ประกอบการรายงานแบบ บส. 01/25xx ในการระบุวิธีจัดการความเสี่ยง และเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

แผนบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์ 2559
BGO RISK MANAGEMENT PLAN 2559



แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
แบบ บส.01/2559
ปีงบประมาณ 2559

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (1)	เป้าหมาย / ตัวชี้วัด ความเสี่ยง ของหน่วยงาน (2)	ประเภท ความเสี่ยง (SOFC) (3)	สถานการณ์ปัจจุบัน (4)	มาตรการควบคุมที่ดำเนินการแล้ว			ระดับความเสี่ยง			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับ ได้ (11)	ระดับ ความเสี่ยง เปรียบเทียบ ได้ (12)	วิธีการ ความเสี่ยง (13)	แผนบริหารความเสี่ยง (รายละเอียดของแผนและหรือกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง)					
				กิจกรรมควบคุม (5)	พอ (6)	ไม่ พอ (7)	โอกาส (8)	ผล กระทบ (9)	ผลลัพธ์ (8)*(9) (10)				แผนประจำปี 2559 (14)	หน่วยงาน (15)	งบประมาณ (16)	ระยะเวลา (17)		
ชื่อความเสี่ยง 1																		
ปัจจัยเสี่ยง RF 1																		
สาเหตุที่แท้จริง																		
1....																		
2....																		
ชื่อความเสี่ยง 2																		
ปัจจัยเสี่ยง RF2																		
สาเหตุที่แท้จริง																		
1....																		
2....																		

หมายเหตุ 1. "ระดับความเสี่ยง" ในช่อง (8) โอกาส และ ช่อง (9) ผลกระทบ ให้ประเมินในตารางแนบ 1 ประกอบการรายงานแบบ บส.01/2559 และแบบ บส.02/2559 และจึงนำผลมาแสดงในช่องดังกล่าว

2. การประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ในช่อง (13) ให้ประเมินในตารางแนบ 2 ประกอบการรายงานแบบ บส. 01 /2559 และนำวิธีการความเสี่ยงที่คัดเลือกว่าเหมาะสมและดีที่สุด มาแสดงในช่องดังกล่าว

ตารางแนบ 2 การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงและการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด (ประกอบการรายงานแบบ บส. 01/2559)

ปีงบประมาณ 2559

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (1)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง (2)	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง (3)	ต้นทุน / กิจกรรม/ การดำเนินงาน (4)	ผลประโยชน์ที่ได้รับ (5)	วิธีการจัดการความ ที่ดีที่สุด (6)
ชื่อความเสี่ยง 1					
ปัจจัยเสี่ยง RF 1					
สาเหตุที่แท้จริง					
1.....					
2....					
ชื่อความเสี่ยง 1					
ปัจจัยเสี่ยง RF 1					
สาเหตุที่แท้จริง					
1.....					
2....					

หมายเหตุ 1. วิธีการจัดการความเสี่ยง 4 วิธี มีรายละเอียดดังนี้ 1. การควบคุม / ลดความเสี่ยง (Treat) 2. การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) 3. การหลีกเลี่ยง / จำกัดความเสี่ยง (Terminate) 4. ยอมรับความเสี่ยง (Take)

2. ต้นทุนในการดำเนินงาน (ช่อง 4) ให้ระบุเป็นตัวเงินในการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้สามารถติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นกรณีไม่สามารถระบุเป็นตัวเงินได้