



สรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓



เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

## บทสรุปผู้บริหาร

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓ นี้ขึ้น เพื่อสรุปผลการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของเงินทุนฯ ในปี ๒๕๖๒ ที่ผ่านมาโดยมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และกรอบหลักเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนประจำปี ๒๕๖๒ ของกระทรวงการคลัง แต่ทั้งนี้ยังมีการดำเนินการในบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการปรับปรุง และบางส่วนที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายของเงินทุนฯ ต่อไป

การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ จะกำหนดเป็นความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามมาตรฐานของ COSO คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ ซึ่งการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง COSO ERM สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง และความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยมีนัยสำคัญกับองค์กรจำนวน ๘ ความเสี่ยง มีผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

### ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีจำนวน ๑ ความเสี่ยง สามารถลดระดับความเสี่ยงสูง คงเหลือระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีจำนวน ๔ ความเสี่ยง สามารถลดระดับความเสี่ยงสูง-สูงมาก คงเหลือระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน มีจำนวน ๒ ความเสี่ยง สามารถลดระดับความเสี่ยงปานกลาง คงเหลือระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ มีจำนวน ๑ ความเสี่ยง สามารถลดระดับความเสี่ยงสูง คงเหลือระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่อยู่ระดับปานกลางต้องมีการทบทวนความเสี่ยงในปีบัญชี ๒๕๖๔ ต่อไป เนื่องจากความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน

**สรุป** การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ทั้งหมดทุกความเสี่ยง และลดได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

### ข้อเสนอแนะ

๑. ควรมีการทบทวนความเสี่ยงในอดีตที่อาจจะเพิ่มระดับความเสี่ยงได้
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินการ หากมีปัญหา อุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานตามแผนความเสี่ยงประจำปี ควรมีแนวทางป้องกัน และแก้ไข โดยเฉพาะความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์ปัจจุบัน
๓. ควรมีบุคลากรที่มีความชำนาญการด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป
๔. ทุกฝ่ายงานควรต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของแต่ละฝ่ายงานได้

## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการกำกับดูแล เสริมสร้าง ศักยภาพในการทำงาน บริหาร พัฒนา และการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกันและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓ เพื่อเป็นการประมวลผลรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปปัญหา และอุปสรรค รวมถึงการนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับนำไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปี ๒๕๖๔ และนำเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

บทสรุปผู้บริหาร

คำนำ

บทที่ ๑ กล่าวนำ

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)	๑
๒. พันธกิจ (Mission)	๑
๓. วัตถุประสงค์ (Purpose of Establishment)	๑
๔. เป้าหมาย (Goal)	๒
๕. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	๒
๖. หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง	๓
๗. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๓
๘. ความหมายของความเสี่ยง	๔
๙. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๗
๑๐. บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๘
๑๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๘

บทที่ ๒ แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

๑. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๒. กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน	๑๒
<u>ขั้นตอนที่ ๑</u> การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)	๑๒
<u>ขั้นตอนที่ ๒</u> การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	๑๓
<u>ขั้นตอนที่ ๓</u> การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๕
<u>ขั้นตอนที่ ๔</u> การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)	๒๓
<u>ขั้นตอนที่ ๕</u> การจัดการความเสี่ยง	๓๒
<u>ขั้นตอนที่ ๖</u> แผนการบริหารความเสี่ยง	๓๙

บทที่ ๓ สรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒

๑. การดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๔๙
๒. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๕๑
๓. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๕๙
๔. สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓	๗๓

## บทที่ ๑ กล่าวนำ

### ๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือสู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง ”

ในหลักการองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการดำเนินการ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

วิสัยทัศน์ของ ทพส. - ทร. ดังกล่าวมีความชัดเจนโดยสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักของกองทัพเรือ ซึ่งมีภารกิจหลักในด้านความมั่นคง การปกป้องอธิปไตยของชาติ และยังมีภารกิจที่ตอบสนองกับนโยบายของรัฐ ในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งทำให้ภารกิจของเงินทุนามีภารกิจที่ต้องดำเนินการทั้งด้านการพัฒนา การลงทุน และภารกิจด้านความมั่นคง (One Port Two Missions) ซึ่งทางเงินทุนฯ เป็นหนึ่งในกลไกที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่กำหนดไว้และยังต้องคงไว้ซึ่งพันธกิจหลักในด้านความมั่นคงซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญในดุลย์อำนาจของชาติซึ่งสะท้อนภาพเชิงบวกที่แสดงถึงความเป็นเลิศในด้านความมั่นคง และพาณิชย์นาวีดีเยี่ยมในอนาคต ซึ่งต้องใช้ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆด้าน และเตรียมการที่จะรองรับการขยายตัวของการลงทุน การท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่งในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งท้าทายขีดความสามารถของคณะกรรมการบริหาร กำลังพลและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

### ๒. พันธกิจ (Mission)

- ๑) ให้การสนับสนุนเรือรบของกองทัพเรือ และเรือรบต่างชาติตามที่กองทัพเรือจะสั่งการ
- ๒) ให้การบริการแก่เรือสินค้าของเอกชน ตลอดจนให้บริการพื้นที่หลังท่าและเครื่องมือเครื่องทุ่นแรงในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ทางทหารเป็นสำคัญ และข้อผูกพันที่จะพึงมีกับผู้ประกอบการ จะมีอายุสัญญาไม่เกินห้วงเวลาที่กองทัพเรืออนุญาตให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์เท่านั้น
- ๓) สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development - EEC)

### ๓. วัตถุประสงค์ (Purpose Of Establishment)

เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้บริการแก่เรือและเรือสินค้าของทางราชการและเอกชน ซึ่งมาขอใช้บริการที่ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

#### ๔. เป้าหมาย (Goal)

- ๑) เป็นท่าเรือที่สามารถให้บริการด้านความมั่นคงและด้านพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน
- ๒) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ภายนอก ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการดำเนินงานของเงินทุนฯ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องในการดำเนินงาน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

#### ๕. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการเรือรบและเรือพาณิชย์

เป้าประสงค์

- ๑) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของท่าเรือฯ ให้ได้มาตรฐานสากล
- ๒) พัฒนาระบบการให้บริการให้รองรับ multimodal transportation

ในยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) การปรับปรุงพื้นที่ สร้างท่าเรือเพิ่มเติม พัฒนาพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ กำหนดเขตพื้นที่ให้มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างค้ำคูณานไม่กระทบต่อพันธกิจหลักของกองทัพเรือ อีกทั้งรองรับการพัฒนาโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออกซึ่งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมหลายรูปแบบ ทั้งอากาศยาน ระบบราง และการขนส่งทางน้ำ ซึ่งประเทศไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของอาเซียนส่งผลให้อำนาจต่อการคมนาคมขนส่งทางพาณิชย์นาวี ซึ่งทางเงินทุนฯ ได้เตรียมแผนงานโครงการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาขีดความสามารถทั้งด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเหมาะสม ทันสมัย ตอบสนองผู้มารับบริการได้อย่างสมบูรณ์ แต่ในพันธกิจหลักก็ยังคงไว้ในด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นเสาหลักในด้านการรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ซึ่งได้มีแผนงาน โครงการ รองรับไว้ เช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาควบคู่กันไปอย่าง มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเงินทุนหมุนเวียน ไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าประสงค์

- ๑) กระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ๒) บุคลากรของเงินทุนฯ มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของเงินทุนฯ
- ๓) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสามารถรองรับการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของเงินทุนฯให้ตอบสนองต่อการที่ประเทศจะก้าวไปสู่การใช้เทคโนโลยี (Thailand ๔.๐) โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเงินทุนฯมาใช้ โดยมีแผนงาน โครงการ ปรับปรุงพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน (data base) ในทุกด้าน เช่น ระบบการเบิก-จ่าย ระบบฐานข้อมูลผู้มารับบริการให้มีความทันสมัย ปลอดภัย เชื่อมโยงเพื่อตอบสนอง อำนวยความสะดวก สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (one stop service)

ด้านบุคลากรนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องมีการ “สรรหา พัฒนา รักษาไว้” โดยมีแผนงาน โครงการ ในการที่จะดำเนินการตามกระบวนการ โดยการกำหนดกรอบอัตราให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันของเงินทุนฯ อีกทั้งมีโครงการในการพัฒนา ศึกษา ดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรเพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ๖. หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตามควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายกับท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

ภายใต้การบริหารจัดการทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยง นั่นคือ ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงในองค์กร กำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

## ๗. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีนโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีนโยบายและวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

๑) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

๒) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๔) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายในเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงยังต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานของเงินทุนฯ โดยได้มีการหารือร่วมกันของทุกฝ่ายงานเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ กับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน และหน่วยงานต่างๆ ของเงินทุนฯ จะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

## ๘. ความหมายของความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ โดยทั่วไปการดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงของระบบงานเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ อาทิ การวางกลยุทธ์ และแผนงานการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การจัดการข้อมูลสารสนเทศ

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ

**การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)** หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

**การประเมินผลเป็นรายครั้ง** หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

**สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

**การสื่อสาร** หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ



ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้ในตารางผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้น สามารถแบ่งผลกระทบออกได้เป็น ๓ ลักษณะที่สำคัญ คือ

- ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard)
  - ๑) การปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่าข้อกำหนดของระบบงาน/เป้าหมาย
  - ๒) การปฏิบัติงานผิดพลาด
  - ๓) การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
- ลักษณะความเสี่ยงที่เป็นไปความไม่แน่นอน (Uncertainty)
  - ๔) ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงกว่างบประมาณที่กำหนด
  - ๕) ความเสียหายจากการลงทุน หรือส่วนต่างของมูลค่าหรือเงินที่ได้รับที่ไม่เป็นไปตามจำนวนที่คาดหวังไว้ว่าจะได้รับการลงทุนหรือการดำเนินธุรกรรมด้านการเงิน
- ลักษณะความเสี่ยงที่ทำให้เสียโอกาส (Opportunity)
  - ๖) ความเสียหายต่อการดำเนินงานที่ไม่สามารถคำนวณมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความสูญเสียเปล่า ค่าเสียโอกาส เป็นต้น

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
- ๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

**ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท** ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร
- (๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- (๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๓) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

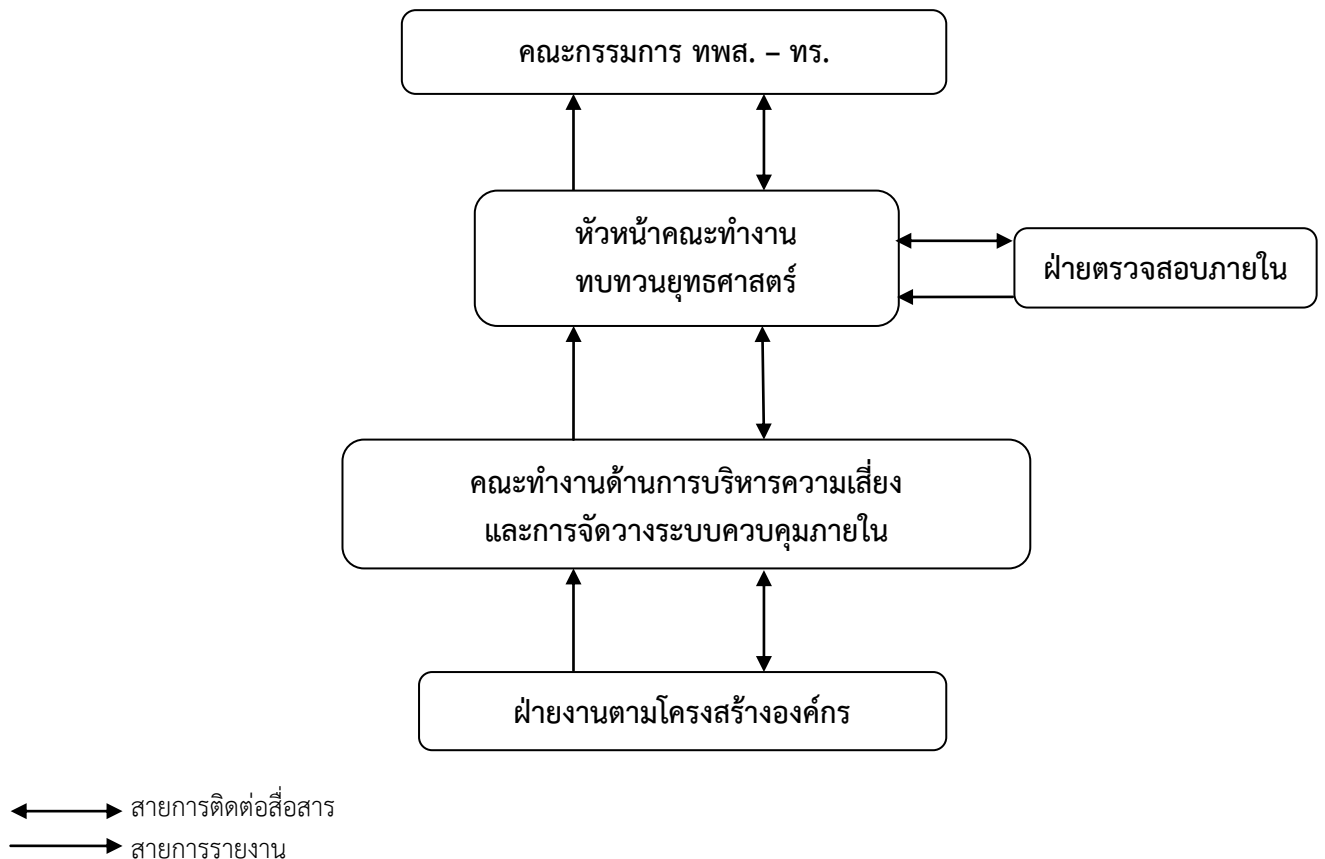
**กิจกรรมควบคุม** หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนด ขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

#### **การกำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ**

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งการดำเนินงานกำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ วัดความครบถ้วน ถูกต้อง ตามขั้นตอนและแนวทางที่กำหนด ๕ ขั้นตอน โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ

## ๙. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อประชาชน (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (Participation) จึงกำหนดให้มีโครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



แผนภาพ โครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

## ๑๐. บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

๑) คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑.๑) กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ กำกับดูแลการบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

(๑.๒) กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ หรือสวัสดิการต่างๆ ของผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ที่มาจากการสรรหา และพนักงาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

(๑.๓) พิจารณานุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปีและแผนงานดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

(๑.๔) แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่ คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มอบหมาย

(๑.๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ

๒) ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีหน้าที่ ดังนี้

(๒.๑) ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ตามหลักเกณฑ์ COSO ERM

(๒.๒) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit

(๒.๓) ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

(๒.๔) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

(๒.๕) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๒.๖) ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มอบหมาย

## ๑๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยเสี่ยง และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงหรือขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ตามกลยุทธ์ จึงกำหนดการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ทุกคนและทุกระดับ

๒) ให้มีการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ทัวทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission

๓) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบ ร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทัวทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

๔) ให้มีการวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน การลดลงของรายได้ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

๕) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการบริหารจัดการที่ดี

๗) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๘) ให้มีระเบียบการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติอันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

## บทที่ ๒

### แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

#### ๑. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การประเมินการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ERM สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์
- ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์
- ๔) การประเมินความเสี่ยง
- ๕) การตอบสนองความเสี่ยง
- ๖) กิจกรรมเพื่อการควบคุม
- ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร
- ๘) การติดตามและประเมินผล



แผนภาพที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM

#### ๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

## ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

## ๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

## ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

## ๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## ๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO ERM นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

## ๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

(๘.๑) การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)

(๘.๒) การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)

## ๒. กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน

### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทาง ป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่จำเป็นเพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

#### การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับนโยบาย (Policy - Level Objectives)

๑) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และครอบคลุมถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุ โดยพิจารณาจาก

- กำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรในรูปพันธกิจ (mission) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) วัตถุประสงค์ เช่น จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ และในแผนปฏิบัติการประจำปี
- วัตถุประสงค์ขององค์กรควรชัดเจน เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร กำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ว่าองค์กรต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ

๒) มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

- ๓) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก
- แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม
  - แผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการให้ลำดับความสำคัญ
  - แผนยุทธศาสตร์และงบประมาณกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับความเป็นจริงรวมทั้งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

๔) องค์กรมีแผนรวมการประเมินความเสี่ยง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์โดยรวมของ องค์กรและปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดให้มีการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

#### การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

๑) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่สำคัญต่างๆ สอดคล้อง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเหมาะสม



- มีการสอบทานวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้น ยังมี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวม

๒) วัตถุประสงค์มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific) สามารถวัดผลหรือ ประเมินผลได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Achievable) สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ (Reasonable) มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Time)

๓) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในทุกกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ และกิจกรรมสนับสนุนการ ดำเนินงานขององค์กร

- วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติและการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลในอดีต รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานของการดำเนินงานที่อยู่ในภารกิจเดียวกัน

๔) มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม)

๕) หน่วยงานมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และเพียงพอที่จะสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

๖) ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่สำคัญ และมีการติดตามผลการ บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ

## **ขั้นตอนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)**

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิด เรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

- ๑) ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
- ๒) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ๓) การมีส่วนร่วม (Participation)
- ๔) ความโปร่งใส (Transparency)
- ๕) การตอบสนอง (Responsiveness)
- ๖) ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
- ๗) นิติธรรม (Rule of Law)
- ๘) การกระจายอำนาจ (Decentralization)
- ๙) ความเสมอภาค (Equity)
- ๑๐) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

## องค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness): ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่น หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ขึ้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและ ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency): การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) หลักการมีส่วนร่วม (Participation): กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนา ในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๔) หลักความโปร่งใส (Transparency): กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๕) หลักการตอบสนอง (Responsiveness): การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๖) หลักการรับผิดชอบ (Accountability): การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๗) หลักนิติธรรม (Rule of Law): การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙) หลักความเสมอภาค (Equity): การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคลากรฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๑๐) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented): ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจนำเรื่องกลยุทธ์องค์กร การลงทุน ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ บุคลากร งบประมาณ supply chain มาพิจารณาปัจจัยเสี่ยงในด้านหลักๆ ๔ ด้าน ดังนี้

#### ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้ โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

#### ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากร ความเพียงพอ ของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

#### ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

#### ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

### **ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

#### การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)  
 ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)  
 ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)  
 ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)

### การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix)

จะมีการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ แยกเป็นด้านละ ๕ ระดับ

(ก) เกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด

ระดับที่	หมายถึง	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
๕	รุนแรงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกเดือนต่อ ๑ ครั้ง
๔	รุนแรง	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้งทุกๆ ๑ - ๖ เดือน
๓	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้งทุกๆ ๑ ปี
๒	น้อย	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้งทุกๆ ๒ - ๓ ปี
๑	ไม่มีนัยสำคัญ	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่น่าจะเกิดขึ้น

(ข) เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบแยกเป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

ระดับ	ด้านการเงิน (Financial)	กฎหมาย ข้อบังคับ และ ระเบียบ (Compliance)	ข้อมูล (Information)	ความปลอดภัย (Safety)	วัตถุประสงค์ (objective)	ภาพลักษณ์ (Reputation)
๑	น้อยกว่า ๒๕๐,๐๐๐ บาท	การฝ่าฝืนข้อบังคับ หรือ ระเบียบของบุคลากร	เปิดเผยข้อมูลที่ไม่ จัดเป็นนโยบายปกติ	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	มีผลเล็กน้อยต่อ วัตถุประสงค์ของ หน่วยรับตรวจ	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร น้อยมาก หรือ ไม่กระทบ
๒	๒๕๐,๐๐๐ ถึง ๒.๕ ล้านบาท	การฝ่าฝืนกฎหมาย ของบุคลากร	เปิดเผยข้อมูลที่ต้องถือ เป็นความลับ ส่วนบุคคล	มีบุคคลที่ได้รับบาดเจ็บ	มีผลมากต่อตัว วัตถุประสงค์ของ หน่วยรับตรวจ แต่ไม่มี ผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ของ องค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กรน้อย (ภายในกลุ่มงาน)
๓	๒.๕ ถึง ๕ ล้านบาท	องค์กรมีการปฏิบัติ ผิดสัญญา	เปิดเผยความลับของ คณะกรรมการทาง การค้า/บุคคลเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคล	มีบุคคลหลายคนได้รับ บาดเจ็บ	มีผลกระทบต่อ ปัจจัยวัด ความสำเร็จของ หน่วยงาน แต่มี ผลเล็กน้อยต่อ วัตถุประสงค์ของ องค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร (มีรายงานต่อ ผู้บริหาร ระดับสูง)

ระดับ	ด้านการเงิน (Financial)	กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ (Compliance)	ข้อมูล (Information)	ความปลอดภัย (Safety)	วัตถุประสงค์ (objective)	ภาพลักษณ์ (Reputation)
๔	๕ ถึง ๒๕ ล้านบาท	มีการปฏิบัติฝ่าฝืน ข้อบังคับภายในองค์กร	เปิดเผยข้อมูลลับ	มีบุคคลหลายคนได้รับบาดเจ็บมาก	มีผลต่อ วัตถุประสงค์ของ องค์กรเล็กน้อย แต่ไม่มีผลต่อการ บรรลุ วัตถุประสงค์ของ องค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กร ทำให้เกิด ความไม่พอใจ จากสาธารณะ เช่น การเขียน วิจารณ์ (สื่อบาง สื่อ)
๕	มากกว่า ๒๕ ล้านบาท	องค์กรมีการปฏิบัติฝ่า ฝืนข้อกำหนดของ กฎหมาย	เปิดเผยข้อมูลลับที่สุด	มีบุคคลได้รับบาดเจ็บ ถึงตาย	มีผลต่อการ บรรลุ วัตถุประสงค์ของ องค์กร	กระทบต่อ ชื่อเสียงของ องค์กรมาก ทำให้เกิดความไม่ พอใจแก่ สาธารณะ เช่น การแสดงความ คิดเห็นสื่อต่างๆ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้นำเกณฑ์ในการประเมินโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ใช้ประเมินความเสี่ยงและผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๒ โดยคัดเลือกและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำไปเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และต้องจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๓ จำนวน ๘ ความเสี่ยง ดังนี้

ตารางการกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของ ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
๑	F	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	- ท่าเรือ ที่ให้บริการมีการปิดซ่อมบำรุง และกำลังปรับปรุงเป็นท่าเรือเฟอร์รี่  - มีการใช้ท่าเรือเพื่อจอดเรือรบจากต่างประเทศ เป็นการฝึกทางการทหารระหว่างประเทศ	ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	๓	๓	๙
๒	F	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	ติดขัดเรื่องระเบียบและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่กระทรวงการคลังกำหนด	๓	๒	๖
๓	C	บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ	บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ที่เดิมบางส่วนยังขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้	๓	๔	๑๒

ตารางการกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
๔	S	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์บางส่วนถูกขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นกว่าที่กำหนดไว้	ในระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการออกไปเนื่องจากเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้เวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้เดิมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป	๔	๓	๑๒
๕	O	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้	๓	๔	๑๒
๖	O	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด	การจัดทำแผนต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์การทำงานในด้านต่างๆ เพื่อจัดทำแผนต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุไปด้วยดี	๔	๓	๑๒

## ตารางการกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของ ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
๗	๐	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเป็นตัวชี้วัดที่มีใหม่จึงทำให้ไม่ทราบถึงกระบวนการทำงานด้านสารสนเทศ</li> <li>- ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านสารสนเทศ</li> </ul>	เจ้าหน้าที่อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ตามที่ริเริ่มไว้ในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีหน้าที่และภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นโดยเมื่อทุกคนรับงานมากเกินไป เวลาที่พนักงานแต่ละคนจะให้กับการทำงานใหม่ย่อมลดน้อยลง	๔	๔	๑๖
๘	๐	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	เชื้อไวรัสถ่ายทอดผ่านการสัมผัสโดยตรง จากลมหายใจของผู้ติดเชื้อ (ที่เกิดจากการไอและจาม) การสัมผัสพื้นผิวที่มีเชื้อไวรัสบนเปื้อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดอบรมพนักงาน และกำหนดมาตรการ ใฝ่ระวังป้องกัน และควบคุม</li> <li>- ทำให้รายได้จากทางเรือลดน้อยลงจากแผนที่ตั้งไว้</li> </ul>	๔	๔	๑๖



### การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ มีความเสี่ยงทั้งสิ้น ๘ ความเสี่ยง จากการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร ทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ สิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ บนระบบงานจากการกำหนดปัจจัยเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ – กองทัพเรือ ทั้ง ๔ ด้าน นำมาเปรียบเทียบกับ ความเสี่ยงระดับองค์การของเงินทุนฯ ในอดีต ดังนี้

#### ตารางปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงปี ๒๕๖๓ เปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๑-๒๕๖๒

ประเภท ความเสี่ยง	รหัส เดิม	รายการ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๑	ผลการ ทบทวน/ ติดตาม	รหัส เดิม	รายการ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลการ ทบทวน/ ติดตาม	รหัส ใหม่	รายการ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๓
ด้านกลยุทธ์	S	ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ ประจำปี	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	S	การ จัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปียังไม่ สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ของ เงินทุนหมุนเวียน ฯ	-	-	-
	S	ขาดความต่อเนื่อง ของการขับเคลื่อน แผนยุทธศาสตร์	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	-	-	-	-	-
	S	เกิดความล่าช้าใน การจัดทำแผนต่าง ๆ	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	S	เกิดความล่าช้าใน การจัดทำแผนต่าง ๆ	-	-	-
	S	คณะกรรมการ บริหารเงินทุนฯ ขาด ความ รู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	S	คณะกรรมการ บริหารเงินทุนฯ ขาด ความ รู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	S	บุคลากร ขาด ความ เข้าใจ การดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์
ด้านการ ดำเนินงาน	O	บุคลากร ขาด ความ รู้ ความ ชำนาญการใน การปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การมี สมรรถนะสูงของ เงินทุนฯ	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	O	บุคลากร ขาด ความ รู้ ในการ ปฏิบัติงาน	ติดตาม ผลต่อเนื่อง	-	-

## ตารางปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงปี ๒๕๖๓ เปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๑-๒๕๖๒

ประเภทความเสี่ยง	รหัสเดิม	รายการความเสี่ยงปี ๒๕๖๑	ผลการทบทวน/ติดตาม	รหัสเดิม	รายการความเสี่ยงปี ๒๕๖๒	ผลการทบทวน/ติดตาม	รหัสใหม่	รายการความเสี่ยงปี ๒๕๖๓
ด้านการดำเนินงาน	-	-	-	-	-	-	○	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน
	○	ขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากการโยกย้ายงานข้าราชการ	ติดตามผลต่อเนื่อง	○	บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน	ติดตามผลต่อเนื่อง	○	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ
	-	-	-	-	-	-	○	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
	-	-	-	-	-	-	○	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
ด้านการเงิน	F	การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ติดตามผลต่อเนื่อง	F	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	ติดตามผลต่อเนื่อง	F	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
	F	การเบิกจ่ายงบประมาณเงินลงทุนไม่เป็นไปตามแผน	ติดตามผลต่อเนื่อง	F	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการแผนการที่เบิกจ่าย	ติดตามผลต่อเนื่อง	F	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ	-	-	-	-	-	-	C	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ

## **ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost - Benefit Analysis)**

การวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis คือ การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของทุกมาตรการ/กิจกรรมที่จะมาจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมในการนำไปใช้ลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย Cost - Benefit Analysis พิจารณาจาก

- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost) ได้แก่ ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต

### **กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง**

๑) Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒) Treat (การลด/ควบคุม) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาว่าดูประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

๔) Transfer (กระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง) หมายถึง การถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือก ที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านกลยุทธ์ (S)	บุคลากรขาด ความเข้าใจการ ดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุม
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อรับฟังสาเหตุ หรือปัญหาที่ไม่ สามารถดำเนินงาน ได้ตามเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหารเงิน ทุนฯ ทำหนังสือเชิญ/กำชับ/ เร่งรัดทุกหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ดำเนินงาน ตามแผนฯ และเข้า ประชุมเพื่อสรุปสาเหตุ และปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	๒๐๐,๐๐๐	ลดความเสี่ยงที่ทำให้การ ดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายของแผนปฏิบัติ การและผู้บริหารเงิน ทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือ ปัญหาในการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติ การ เพื่อหาแนวทางแก้ไข ต่อไป	-	เพราะ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้ ตระหนักถึงการ จัด ทำ แผน ฯ กระบวนการขึ้น ตอนการทำงาน ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ เงินทุนฯ
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	-
		กระจาย/ ถ่ายโอน	ชี้แจงเงื่อนไขต่อ ผู้รับผิดชอบแก้ไข ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	จัดประชุมชี้แจงแนวทาง ปฏิบัติการดำเนินงาน ตามแผนฯ	ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน	การจัดทำแผนฯเป็นไป ตามเป้าหมายของเงินทุนฯ	-	-

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการดำเนินงาน (O)	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุม เพราะ บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนสามารถปฏิบัติตามคู่มือ (KM) ได้อย่างต่อเนื่อง
		ลด/ควบคุม	มีการจัดอบรมการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานของระบบอยู่เสมอ	๑๐๐,๐๐๐	บุคลากรของเงินทุนฯ เข้าใจระบบฐานข้อมูลสารสนเทศมากยิ่งขึ้น	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	ชี้แจงเงื่อนไขต่อผู้รับผิดชอบแก้ไขในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	การจัดทำแผนฯเป็นไปตามเป้าหมายของเงินทุนฯ	-	

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการดำเนินงาน (O)	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19)	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุม
		ลด/ควบคุม	มีการจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม และควบคุม	มีการจัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน	๑๐๐,๐๐๐	สามารถระงับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	-	เพราะปฏิบัติตามมาตรการเฝ้าระวังอย่างเคร่งครัด
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	ชี้แจงเงื่อนไขต่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ และดำเนินการควบคุมผู้เดินทางที่มีอาการไข้สูง	จัดประชุมชี้แจงแนวทางแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	จัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	-	

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม	
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ		
ด้านการดำเนินงาน (O)	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	ยอมรับ	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เพื่อให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้เพิ่มองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน	จัดประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และแนวทางในการปฏิบัติงานจากการจัดอบรมบุคลากร	
		ลด/ควบคุม	จ้างผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร และปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	จัดอบรม/สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	๒๐๐,๐๐๐	บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	-		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		-
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-		-

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือก ที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการ ดำเนินงาน (O)	บุคลากรขาด ความต่อเนื่องใน การปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากร มีการโยกย้าย ตามวาระ	ยอมรับ	เนื่องจากเป็น หน่วยงานราชการ บุคลากรมีการ โยกย้ายตามวาระ	สร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติการ ดำเนินงานตามนโยบาย/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับ เงินทุนฯ	ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับ เงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากร ที่มาปฏิบัติหน้าที่ แทนสามารถ ปฏิบัติตามคู่มือ ( KM ) ได้อย่าง ต่อเนื่อง
		ลด/ควบคุม	แจ้งและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ที่ ต้องถูกโยกย้ายทำ เอกสารรับส่งหน้าที่ และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้มารับ ตำแหน่งใหม่	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ที่มารับตำแหน่งใหม่	๕๐,๐๐๐	มีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน แทน แต่ต้องเสียเวลาใน การศึกษางาน	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	



## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือก ที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการ ดำเนินงาน (C)	บุคลากรและ ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความเข้าใจ นโยบาย / กฎระเบียบ/ ข้อบังคับของ เงินทุนฯ	ยอมรับ	บุคลากรที่เข้ามารับ ตำแหน่งใหม่ ยังไม่มี ความเข้าใจ ในแนวทางปฏิบัติ การดำเนินงาน ตามนโยบาย/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับ เงินทุนฯ	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ที่มารับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับ เงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากร ได้ ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทาง ปฏิบัติ การ ดำเนินงานตาม นโยบาย / กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ จากการประชุม ชี้แจง
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหน้าที่สื่อคำสั่ง/ เร่งรัดหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการรายงาน ผลการเบิกจ่าย งบประมาณให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้	กำกับ/เร่งรัดหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ดำเนินการ รายงานผลการเบิกจ่าย งบประมาณให้เป็นไป ตามเป้าหมายของแผนฯ	๑๐๐,๐๐๐	รายงานการเบิกจ่าย เป็นไปตามเป้าหมายของ แผนฯ และ กระทรวงการคลังกำหนด	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	

## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือก ที่เหมาะสม	
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ		
ด้านการเงิน (F)	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ยอมรับ	ทบทวน ปัญหา และ ทร ะ หนัก ในการดำเนินงาน ให้ เป็น ไป ตาม เป้าหมายของ แผนฯ	จัด ประ ชุม ทบทวน ขั้นตอนการดำเนินงาน ให้เป็น	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	เข้าใจและรู้ถึงปัญหาในการดำเนินงานตามแผนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้ เป็น ไป ตาม เป้าหมายของ แผนฯ	
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/ เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการจัดเก็บ รายได้ให้เป็นไป ตามเป้าหมายของ แผนฯ	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการ จัดเก็บรายได้ให้เป็นไป ตามเป้าหมายของแผนฯ	๒๐๐,๐๐๐	ได้รับรายได้เป็นไปตาม เป้าหมายของแผนฯ	-		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		-
		กระจาย/ ถ้ายโอน	-	-	-	-	-		-





## ตารางการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือก ที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการเงิน (F)	การเบิกจ่าย งบประมาณเงิน ไม่เป็นไปตาม แผนการใช้จ่ายที่ ได้รับอนุมัติ	ยอมรับ	ทบทวนปัญหา และ ทร ะ หนั ก ในการดำเนินงาน ให้ เป็น ไป ต าม เป้ า ห ม า ย ของ แผนฯ	จัด ประ ชุม ทบทวน ขั้นตอนการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของแผนฯ	-	เข้าใจและรู้ถึงปัญหาใน การดำเนินงานตามแผนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้ ตระหนักถึงการ ดำเนินการ เบิกจ่ายเป็นไป ตามเป้าหมาย ของแผนฯ
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/ เร่งรัดหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการจัดเก็บ รายได้ให้เป็นไป ตามเป้าหมายของ แผนฯ	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ดำเนินการ จัดเก็บรายได้ให้เป็นไป ตามเป้าหมายของแผนฯ	-	การเบิกจ่ายเป็นไปตาม เป้าหมายของแผนฯ	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	

## ขั้นตอนที่ ๕ การจัดการความเสี่ยง

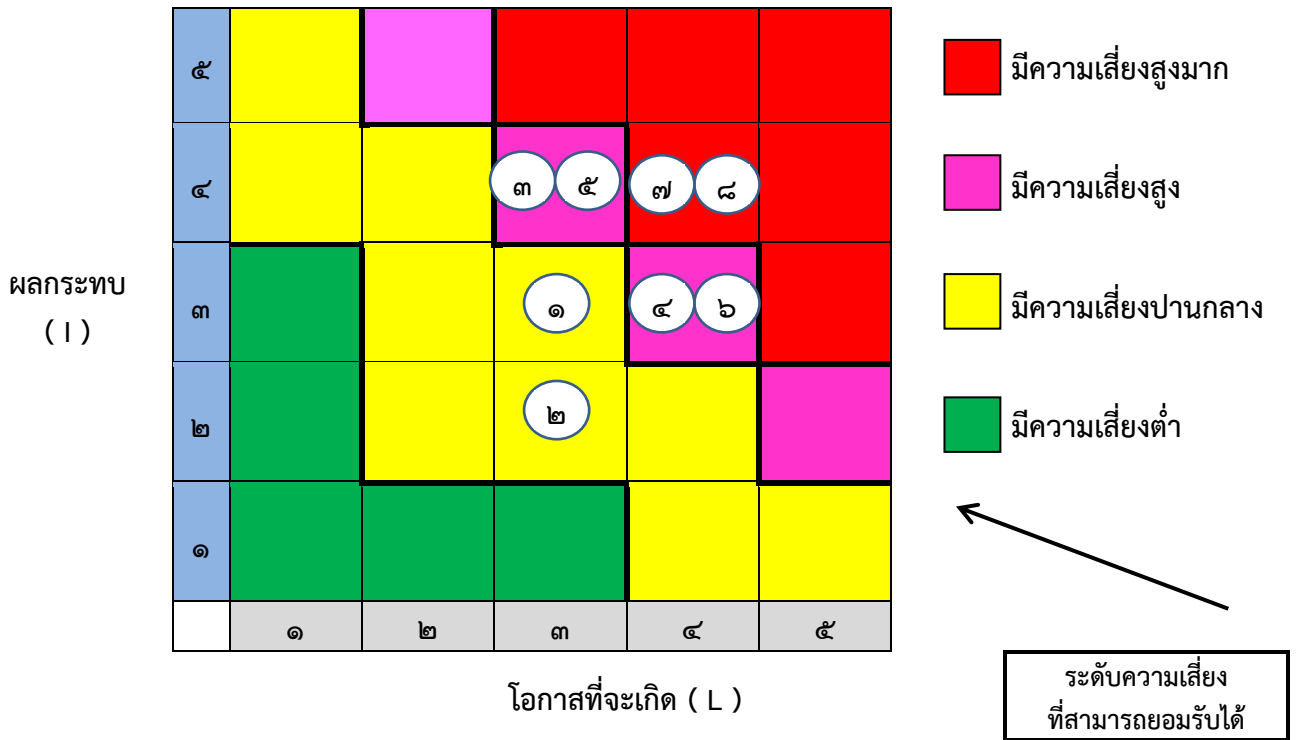
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งจัด แบ่งเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

### ตารางที่ ๕ การจัดระดับความเสี่ยง

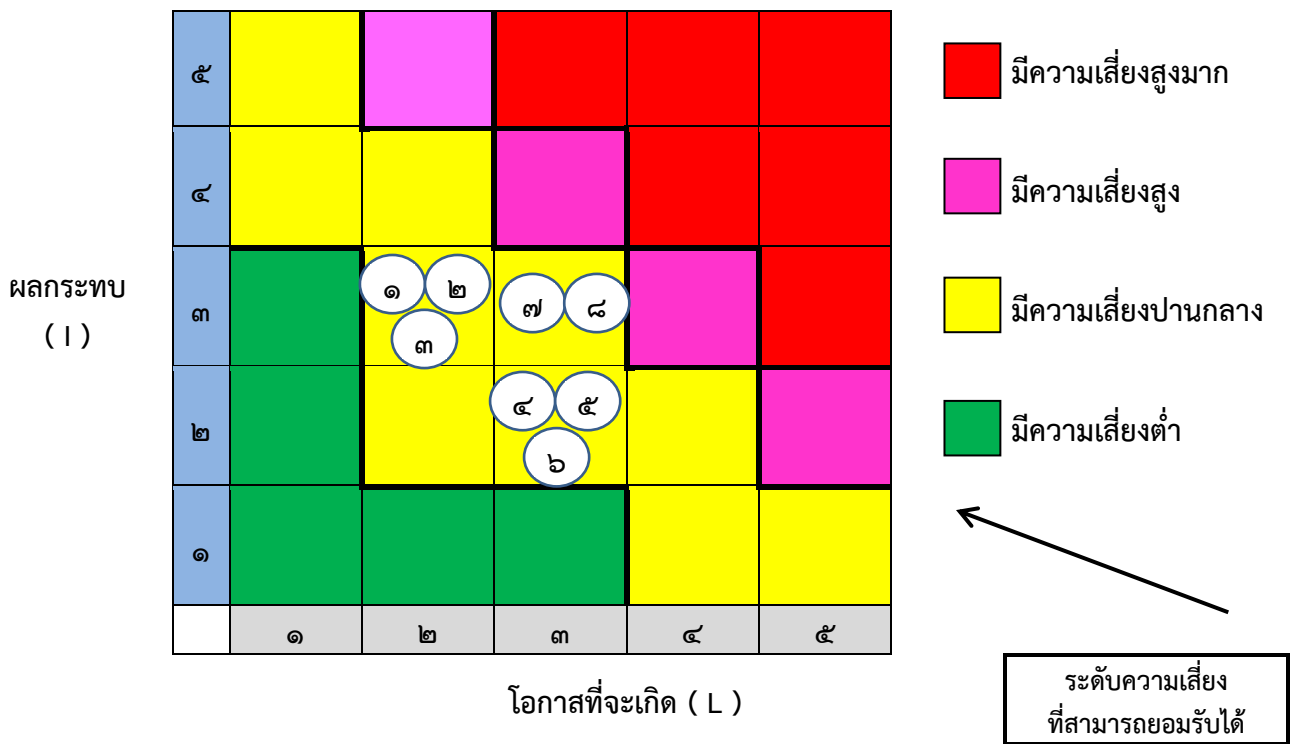
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	๑ - ๕		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	๖ - ๙		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง (High)	๑๐ - ๑๔		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก (Very High)	๑๕ - ๒๕		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้โดยทันที

ในการเตรียมความพร้อมสำหรับระบบการบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้ยึดแนวทางตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ และได้พิจารณาระบุเหตุการณ์และกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติงานตามกฎ/ระเบียบ ดังนี้

แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๓



แผนภาพของการเป้าหมายการลดระดับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Profile)



## ตารางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๒			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
F	รายได้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	กำกับ/เร่งรัด หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการจัดเก็บ รายได้ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของแผนฯ	๓	๓	๙	๒	๓	๖	ระดับ ปานกลาง	ผู้บริหารเงิน ทุนฯ ทำหนังสือคำสั่งเพื่อ กำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงาน ตามแผนฯ ประกอบด้วย (๑) การจัดเก็บรายได้ (๒) การเบิกจ่ายงบประมาณ (๓) รายงานทางการเงิน ในระบบและเอกสาร (๔) การจัดซื้อจัดจ้างให้ ปฏิบัติตามเงื่อนไขของ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ (๕) ทำเอกสารรับส่งหน้าที่ และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่ง ใหม่ - จัดประชุมประชุมเพื่อ ชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหา ในการปฏิบัติงาน	แล้วเสร็จ ภายใน ก.ย.๒๕๖๓	แผนก การเงินฯ

## ตารางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๒			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
F	การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผนการใช้ จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	กำ ้ ขั บ / ร ่ ง รั ด ห ่ น ู ่ ย ่ ง าน ที่ เกี่ ย ว ขั ้ อ ง ให้ ด ำ เนิ น การจั ด เกี บ ร าย ได้ ให้ เป็น ไป ตาม เป้ า ห ม า ย ของ แผน ำ	๓	๒	๖	๒	๓	๖	ระดับ ปานกลาง	ผู้ บริ ห า ร เ ฉิ น ทุ น ำ ท ำ ห ั น ึ่ง ส ี อ ค ำ สั ้ง เพื่ อ กำ ้ ขั บ / ร ่ ง รั ด ทุ ก ห ่ น ู ่ ย ่ ง าน ที่ เกี่ ย ว ขั ้ อ ง ให้ ด ำ เนิ น งาน ตาม แผน ำ ปร ะ ก อ บ ด ั ว ย (๑) การจั ด เกี บ ร าย ได้ (๒) การ เบิ ก จ ำ ย บ ล ง ทุ น (๓) ร าย งาน ท าง การ เ ฉิ น ใน ระ บ บ และ เ อ ก ส าร (๔) การ จั ด ช ี อ จั ด จ ำ ้ ง ให้ ป ฏิ บั ทิ ตาม เ ฉิ น ไ ข ของ พ ร บ. การ จั ด ช ี อ จั ด จ ำ ้ ง และ การ บริ ห าร พ ัส ตู ภ า ค รั ฐ พ.ศ.๒๕๖๒ (๕) ท ำ เ อ ก ส าร ร ับ ส ่ง ห ั น ำ ที่ และ ส ่ง ต ่อ ความ ร ู้ (KM) ให้ กั บ ผู้ ที่ ม ำ ร ับ ต ำ ห ั น ึ่ง ไ ใหม ่ - จั ด ปร ะ ชุ ม ปร ะ ชุ ม เพื่ อ ช ี ้ แ ฉ ้ง / สั ้ง การ / ส รุ ป ั ญ ห า ใน การ ป ฏิ บั ทิ งาน	แล้วเสร็จ ภายใน ก.ย.๒๕๖๓	แผนก การเงินฯ และแผนก รับมอบฯ

ตารางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๒			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
C	บุคลากร และ ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	ประชุมชี้แจง สร้างความรู้ความเข้าใจ และ แนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	๓	๔	๑๒	๒	๓	๖	ระดับปานกลาง	บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ	แล้วเสร็จภายใน ก.ค.๒๕๖๓	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย
S	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	- จัดการอบรมแนวทางการจัดทำแผนฯ  - จัดอบรม/สัมมนา/ดูงานเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	๔	๓	๑๒	๓	๒	๖	ระดับปานกลาง	- จัดโครงการสัมมนาประชุมซักซ้อมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการทำแผนฯ  - โครงการจัดอบรม/สัมมนา/ดูงานเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	แล้วเสร็จภายใน ก.ย.๒๕๖๓	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย



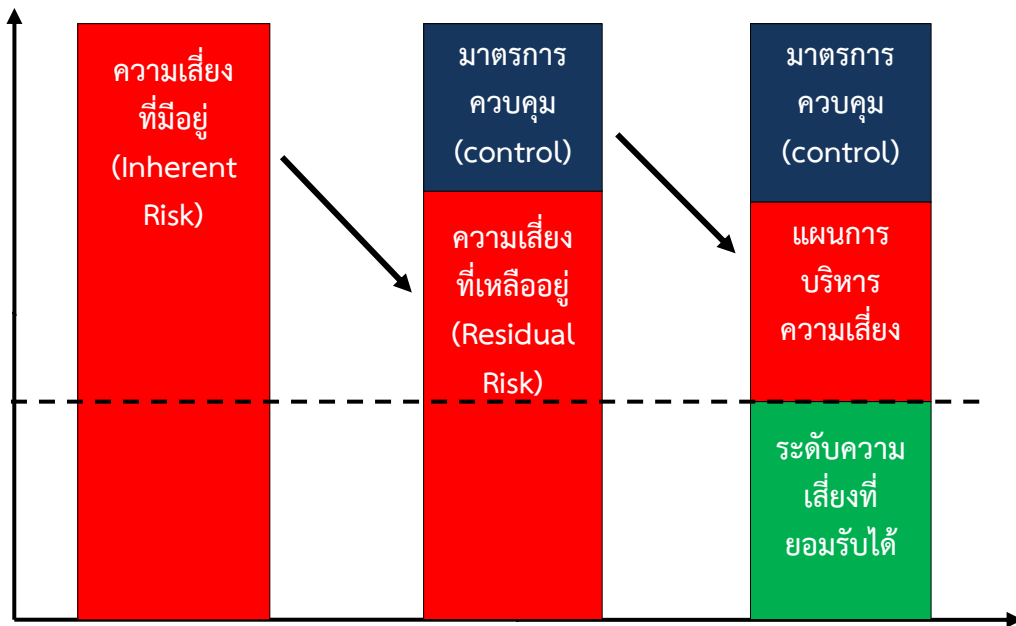
ตารางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๒			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
○	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน	- ส่งบุคลากรไป ศึ ก ข า อ บ ร ม หน่วยงานภายนอก  - ให้ความรู้กับ บุ ค ล า ก ร เช่น เอกสารเกี่ยวกับ เงินทุนฯ	๓	๔	๑๒	๓	๒	๖	ระดับ ปานกลาง	- จัด ทำ แขน พ้ ฒ น า ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะ เฉพาะด้าน  - แผนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ เงินทุนฯ ให้กับบุคลากร ของเงินทุนฯ	แล้วเสร็จ ภายใน ก.ค.๒๕๖๓	ทุกหน่วยงาน ที่ได้รับ มอบหมาย
○	บุคลากรขาดความ ต่อเนื่องในการ ปฏิบัติงาน เนื่องจาก บุคลากรมีการโยกย้าย ตามวาระ	- ประชุมติดตาม ความก้าวหน้าใน การดำเนินงาน ทุกรอบสิ้นเดือน  - ให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่มารับ ตำแหน่งใหม่	๔	๓	๑๒	๓	๒	๖	ระดับ ปานกลาง	- จัดทำแผนปรับปรุง กระบวนการ ขั้นตอนการ ทำงานของบุคลากร  - โครงการจัดอบรม/ สัมมนา/ดูงานเพื่อให้ ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	แล้วเสร็จ ภายใน ก.ค.๒๕๖๓	ทุกหน่วยงาน ที่ได้รับ มอบหมาย

## ตารางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๒			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๓			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
○	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีการจัดอบรมการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	๔	๔	๑๖	๓	๓	๙	ระดับปานกลาง	จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	แล้วเสร็จภายใน ก.ค.๒๕๖๓	แผนกสื่อสารฯ และแผนกการทำฯ
○	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	มีการจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุม	๔	๔	๑๖	๓	๓	๙	ระดับปานกลาง	จัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมทุกเดือน	แล้วเสร็จภายใน ส.ค.๒๕๖๓	แผนกการทำฯ

## ขั้นตอนที่ ๒ แผนการบริหารความเสี่ยง



เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้เลือกความเสี่ยงที่อยู่ระดับปานกลาง สูง และระดับสูงมาก ที่ไม่สามารถยอมรับได้มาดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ เพื่อจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน ๘ ความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk): มีความเสี่ยงระดับสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง
- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk): มีความเสี่ยงระดับสูง/สูงมาก จำนวน ๔ ความเสี่ยง
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk): มีความเสี่ยงระดับปานกลาง จำนวน ๒ ความเสี่ยง
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ (Compliance Risk): มีความเสี่ยงระดับสูง จำนวน ๑ ความเสี่ยง

## ตารางรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	กิจกรรมในการควบคุม	วิธีดำเนินการ	เป้าหมายหลังการดำเนินการควบคุม
ด้านกลยุทธ์ ( S )	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	๑๒	ผู้บริหารเงินทุนฯ - กำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด  - จัดประชุมเพื่อรับฟังสาเหตุ หรือปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือคำสั่งเวียน/กำชับ / เร่งรัด ทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด และ เข้าประชุมชี้แจงสั่งการ/สรุปสาเหตุและปัญหาในการปฏิบัติงาน	ลดความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ และ ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป
ด้านการดำเนินงาน ( O )	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	๑๒	- ให้ความรู้เพิ่มเติมกับเจ้าหน้าที่ของเงินทุนฯ ในการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ  - จ้างผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารและปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	จัดอบรม/สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ ความรู้ แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การเป็นทำเรือที่มีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ

## ตารางรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	กิจกรรมในการควบคุม	วิธีดำเนินการ	เป้าหมายหลังการดำเนินการควบคุม
ด้านการดำเนินงาน (๐)	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	๑๒	แจ้งและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องถูกโยกย้าย ทำเอกสารรับส่งหน้าที่และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้มารับตำแหน่งใหม่	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่มารับตำแหน่งใหม่	มีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานแทน แต่ต้องเสียเวลาในการศึกษางาน
	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	๑๖	มีการจัดอบรมการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	มีระบบที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายใน และผู้ใช้บริการภายนอก
	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	๑๖	มีการจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	มีการจัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน	มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน

ตารางรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	กิจกรรมในการควบคุม	วิธีดำเนินการ	เป้าหมายหลังการดำเนินการควบคุม
ด้านการเงิน ( F )	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๙	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/ เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	ได้รับรายได้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ
	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	๖	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/ เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( C )	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	๑๒	ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	สร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ

## แผนปฏิบัติการความเสี่ยง (Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.					
<p>๑. ผู้บริหารเงินทุนฯ</p> <p>- จัดทำหนังสือคำสั่ง เพื่อ กำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตาม แผนฯ ประกอบด้วย</p> <p>(๑) การจัดเก็บรายได้</p> <p>(๒) การเบิกจ่ายงบลงทุน</p> <p>(๓) รายงานทางการเงินใน ระบบและเอกสาร</p> <p>(๔) การจัดซื้อจัดจ้างให้ ปฏิบัติตามเงื่อนไขของ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒</p> <p>(๕) ทำเอกสารรับส่งหน้าที่ และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับ ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่</p>	<p>๑) แผน รั บ ม อ บ ดำเนินการทำหนังสือ คำสั่งเพื่อกำกับ/เร่งรัด ให้ ผอ.ทพส.ทร. พิจารณา</p> <p>๒) ผอ.ทพส.ทร. ลงนาม ในหนังสือ</p> <p>๓) สื่อสารให้ทุกฝ่ายงาน ทราบและปฏิบัติอย่าง เคร่งครัด</p>	←→												เจ้าหน้าที่ ทุกฝ่ายงาน ดำเนินงาน ได้ ต าม แผนปฏิบัติ การ และ ปัญหาในการ ดำเนินงานไม่ เป็นไปตาม แผน	ความสำเร็จใน การติดตามการ ดำเนินงานให้ เป็นไปตาม เป้าหมายของ ทพส.ทร.	แผนการเงินฯ และ แผนรั บ ม อ บฯ	-	ผลการดำเนินงาน เป็นไป ตาม เป้าหมายของ เงินทุนฯ

## แผนปฏิบัติการความเสี่ยง (Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน	
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.						
- จัดประชุม เพื่อชี้แจง/สั่งการ/ สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	๑) กำหนดการประชุม เพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุป ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ ผอ.ทพส.ทร. พิจารณา ๒) เชิญทุกฝ่ายงานเข้า ร่วมประชุม ๓) จัดประชุม และ สรุปผลการประชุมฯ เพื่อนำไปบริหารความ เสี่ยงต่อไป						←	→							เจ้าหน้าที่ ทุกฝ่ายงาน ดำเนินงาน ได้ ต่า ม แผนปฏิบัติ การ และ ปัญหาในการ ดำเนินงานไม่ เป็นไปตาม แผน	ความสำเร็จใน การติดตามการ ดำเนินงานให้ เป็นไปตาม เป้าหมายของ ทพส.ทร.	แผนการเงินฯ และ แผนรับมือฯ	-	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมายของ เงินทุนฯ



แผนปฏิบัติการความเสี่ยง (Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.					
๒. พัฒนาบุคลากรโดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/ศึกษาดูงานภายนอก ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร	๑) จัดทำร่างแผนอบรม/ศึกษาดูงานภายนอก แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของเงินทุนฯ ๒) นำร่างแผนฯ เสนอคณะกรรมการฯ ให้ความเห็นชอบ ๓) ดำเนินงานตามแผนฯ ในการนำผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของเงินทุนฯ อบรม/ศึกษาดูงานภายนอก ๔) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนฯ	←→												บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	ความสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพปฏิบัติงานของบุคลากร	แผนกผลประโยชน์	๒๐๐,๐๐๐	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจ

## แผนปฏิบัติการความเสี่ยง (Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน	
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.						
๓. แผนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเงินทุนฯ ให้แก่คณะกรรมการฯ	๑) จัดทำแผนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่คณะกรรมการฯ ๒) จัดประชุม/สัมมนาคณะกรรมการฯ แนะนำภารกิจเกี่ยวกับเงินทุนฯ ๓) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนฯ	←→													คณะกรรมการฯ มี ความ รู้ ความเข้าใจในเงินทุนฯ เพื่อสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ และทิศทาง การดำเนินงานของเงินทุนฯ ต่อไปในอนาคต	ความสำเร็จของการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคณะกรรมการฯ	สำนักติดตามและประเมิน	๕๐,๐๐๐	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เข้าใจในบริบทของเงินทุนฯ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

## แผนปฏิบัติการความเสี่ยง(Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.					
๔. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ บริการของท่าเรือฯ	๑) จัดทำร่างแผน ประชาสัมพันธ์ ๒) นำร่างแผน ประชาสัมพันธ์ เสนอ ผอ. ทพส.ทร. ให้ความเห็นชอบ ๓) ดำเนินงานตาม แผน ประชาสัมพันธ์ (กิจกรรมหลัก คือ ประกาศตามสื่อโฆษณา และสื่อโซเชียล ต่างๆ) ๔) สรุปผลการดำเนินงาน ตามแผนฯ เสนอ ผอ. ทพส.ทร.	←→		←→				←→				←→		รายได้รับจาก การให้บริการ ท่าเรือฯ เพิ่ม ศักยภาพ	ร้อยละค่าใช้จ่าย ในการดำเนิน งานต่อรายได้ จากการดำเนิน งานเป็นไปตาม <u>เกณฑ์ประเมินผล</u>	สำนักนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน	๒๐๐,๐๐๐	เพื่อเป็นการเพิ่ม ยอดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของ เงิน ทุน ให้ มี พัฒนาการรายได้ เพิ่มมากขึ้น

## แผนปฏิบัติการความเสี่ยง(Action Plan) เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

แผน/โครงการ	กิจกรรม/ การดำเนินงาน	ปีบัญชี ๒๕๖๓												เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปัจจัย ความสำเร็จ ของแผนงาน
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.					
๕. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	<p>๑) จัดทำร่างแผนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อออกเยี่ยมลูกค้าเดิม</p> <p>๒) นำร่างแผนฯ เสนอ ผอ. ทพส.ทร. ให้ความเห็นชอบ</p> <p>๓) ดำเนินงานตามแผนฯ โดยการออกเยี่ยมลูกค้าเดิมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นการรักษาสถานลูกค้าเดิม</p> <p>๔) สรุปผลการดำเนินงานตามแผนฯ เสนอ ผอ. ทพส.ทร.</p>	←→												รักษาสถานลูกค้าเดิมให้ทำการต่อสัญญา	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	แผนการทำและบริการลูกค้า	๑๐๐,๐๐๐	สามารถรักษาสถานลูกค้าเดิมและสำรวจความต้องการของลูกค้า

## บทที่ ๓

## สรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

## ๑. การดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

จากการประเมินระดับของปัจจัยเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้พิจารณานำเสนอกิจกรรมจัดการความเสี่ยง เพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ และความเหมาะสมของกิจกรรมดังกล่าว และประมวลผลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยที่ต้องพิจารณานำมาบริหารจัดการ จำนวน ๘ ปัจจัยเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้พิจารณากำหนดกิจกรรมเพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ จำนวน ๘ กิจกรรมหลักและมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยสามารถจำแนกตามแผน/โครงการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง ๔ เรื่องได้ดังนี้

แผน/โครงการ/กิจกรรม	จำนวนปัจจัยที่พิจารณานำมาบริหารจัดการ				
	S	O	F	C	รวม
๑. ผู้บริหารเงินทุนฯ - จัดทำหนังสือคำสั่ง เพื่อกำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ ประกอบด้วย (๑) การจัดเก็บรายได้ (๒) การเบิกจ่ายงบลงทุน (๓) รายงานทางการเงินในระบบและเอกสาร (๔) การจัดซื้อจัดจ้างให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขของ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ (๕) ทำเอกสารรับส่งหน้าที่และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่ - จัดประชุม เพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	-	-	๒	๑	๓
๒) พัฒนาบุคลากรโดย ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมภายนอก สัมมนาศึกษาดูงาน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร	๑	๔	-	-	๕

ผลการดำเนินการตามแผน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด และมีการรายงานผลการดำเนินงาน โดยสรุปดังนี้

แผน/โครงการ/กิจกรรม	จำนวนปัจจัยที่พิจารณา นำมาบริหารจัดการ					จำนวนกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง				
	S	O	F	C	รวม	ดำเนินการ เสร็จแล้ว	คิดเป็น ร้อยละ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	คิดเป็น ร้อยละ
๑. ผู้บริหารเงินทุนฯ - จัดทำหนังสือคำสั่ง เพื่อกำชับ/ เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินงานตามแผนฯ ประกอบด้วย (๑) การจัดเก็บรายได้ (๒) การเบิกจ่ายงบประมาณ (๓) รายงานทางการเงินในระบบ และเอกสาร (๔) การจัดซื้อจัดจ้างให้ปฏิบัติ ตามเงื่อนไขของ พรบ. การจัดซื้อจัด จ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ (๕) ทำเอกสารรับส่งหน้าที่และ ส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับ ตำแหน่งใหม่ - จัดประชุม เพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุป ปัญหาในการปฏิบัติงาน	-	-	๒	๑	๓	๒	-	-	-	๑๐๐
						๑	-	-	-	๑๐๐
๒. พัฒนาศักยภาพบุคลากรโดย ส่งบุคลากร เข้ารับการอบรมภายนอก สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่งเสริมการพัฒนา ตนเองของบุคลากร	๑	๔	-	-	๕	๕	-	-	-	๑๐๐

## ๒. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓  
 รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๑ เรื่อง “บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์”  
 วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.อ.วรัญ เกษร ตำแหน่ง รอง ผอ.กทส.รฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของความ คืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	ผู้บริหารเงินทุนฯ ออกหนังสือ คำสั่งเพื่อกำชับ/เร่งรัดทุก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินงานตามแผนฯ	สามารถดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ที่กำหนด	ไตรมาส ๒	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องกำชับ/เร่งรัดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอาจมีเจ้าหน้าที่ บางส่วนยังไม่เข้าใจการ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อย่างเพียงพอ
๒	จัด ประชุม เพื่อชี้แจง/ สั่งการ/สรุปปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึง สาเหตุหรือปัญหาในการ ดำเนินงานไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ เพื่อหาแนว ทางแก้ไขต่อไป	ไตรมาส ๓ - ๔	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องให้เจ้าหน้าที่รายงานการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของ การดำเนินงานล่าช้า

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓  
 รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๑ เรื่อง “ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน”  
 วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.อ.สุริพันธ์ ไชยยันบุรณ์ ตำแหน่ง หน.ททป.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ร้อยละของความคืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	โครงการจัดอบรม/สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	เจ้าหน้าที่ของทุกฝ่ายงานได้รับความรู้ในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง สามารถป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้	ไตรมาส ๔	ม.ค.๒๕๖๓ – ก.ค.๒๕๖๓	๑๐๐	ควรจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ



รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓  
 รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๒ เรื่อง “บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ”  
 วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.อ.สุริพันธ์ ไชยยันบุรณ์ ตำแหน่ง หน.ททป.กทส.รฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ร้อยละของความคืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	โครงการจัดอบรม/สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับหน้าที่คนใหม่สามารถดำเนินงานจัดทำแผนต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และทันกาลตามเกณฑ์การประเมินผลกำหนด และสามารถขับเคลื่อนเงินทุนฯ ให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	ภายในไตรมาส ๔	ม.ค.๒๕๖๓ – ก.ค.๒๕๖๓	๑๐๐	ควรจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓  
 รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๓ เรื่อง “เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน”  
 วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.อ.สำเริง คงผล ตำแหน่ง หน.ทลท.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ร้อยละของความคืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	แผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานของระบบสารสนเทศ	ภายในไตรมาส ๔	ม.ค.๒๕๖๓ – ก.ค.๒๕๖๓	๑๐๐	ควรจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของระบบสารสนเทศ

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๔ เรื่อง “การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)”

วันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.ท.สุรพันธุ์ ถาวรขจรศิริ ตำแหน่ง หน.การทำ บก.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของความ คืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	มีการจัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม ทำให้ไม่มีผู้ติดเชื้อ	ภายในไตรมาส ๔	ม.ค.๒๕๖๓ – ส.ค.๒๕๖๓	๑๐๐	ควรจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๑ เรื่อง “รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด”

วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.ท.สุรพันธุ์ ถาวรขจรศิริ ตำแหน่ง หน.การทำ บก.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของความ คืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	ผู้บริหารเงินทุนฯ ออกหนังสือคำสั่งเพื่อกำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ	สามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนด	ไตรมาส ๒ - ๔	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องกำกับ/เร่งรัดอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีลูกค้าบางรายที่ยอมชำระค่าบริการหรือชำระล่าช้ากว่ากำหนด
๒	จัดประชุมประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป	ไตรมาส ๓ - ๔	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่รายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๒ เรื่อง “การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ”

วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.ท.จุฬพล ทรัพย์เจริญ ตำแหน่ง รอง หก.กบก.กทส.ฐท.สส. และ รรก.หน.รับมอบและส่งมอบยุทธโธปกรณ์ บก.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของความ คืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	ผู้บริหารเงินทูนฯ ออกหนังสือคำสั่งเพื่อกำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ	สามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนด	ไตรมาส ๒ - ๔	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องกำกับ/เร่งรัดอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีลูกค้าบางรายที่ยอมชำระค่าบริการหรือชำระล่าช้ากว่ากำหนด
๒	จัดประชุมประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารเงินทูนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป	ไตรมาส ๓ - ๔	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่รายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓  
 รายงานความเสี่ยง ลำดับที่ ๑ เรื่อง “บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ”  
 วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ผู้รับผิดชอบ น.อ.สุริพันธ์ ไชยยันบุรณ์ ตำแหน่ง หน.ททป.กทส.ฐท.สส.

ลำดับ	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของความ คืบหน้า(%)	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
๑	ผู้บริหารเงินทุนฯ ออกหนังสือคำสั่งเพื่อกำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ	สามารถรายงานการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ และกระทรวงการคลังกำหนด	ทำทุกรายเดือน/ ทุกสิ้นปี	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องกำกับ/เร่งรัดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการรายงานทางการเงินเป็นตัวชี้วัดบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด
๒	จัดประชุมประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป	ปีละ ๒ ครั้ง	ภายในปีบัญชี ๒๕๖๓	๑๐๐	ต้องขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่รายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป

## ๓. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความเสี่ยงปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาสที่เกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
๑	ด้านกลยุทธ์ (S)	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ	- ในระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการออกไป เนื่องจากเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้เวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้เดิมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือเชิญ/กำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ และเข้าประชุมเพื่อสรุปสาเหตุและปัญหาในการปฏิบัติงาน	๑๒	๒	๒	๔	ผู้บริหารเงินทุนฯ - ทำหนังสือคำสั่งเพื่อกำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ  - จัดประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			- การกำหนด แผนกลยุทธ์ และแผนการ ปฏิบัติมาอย่าง เพียงพอจะทำให้ มั่นใจได้ว่า เป้าหมายที่ กำหนดไว้จะ บรรลุผลได้ แน่นอน หาก ได้ทำตาม แผนงานทั้งหมด ที่กำหนดไว้ แต่ ในระหว่าง ดำเนินการอาจ ถูกตัดทอนบาง กิจกรรมลง เพื่อลดต้นทุน							



## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			ลดค่าใช้จ่าย หรือเพื่อเร่ง ให้การดำเนินงาน เสร็จเร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผล ให้แผนปฏิบัติ การไม่บรรลุ เป้าหมายที่ตั้ง ไว้ได้ - เจ้าหน้าที่อาจ ไม่มีเวลา เพียงพอที่จะ ปฏิบัติงานใหม่ ตามที่ริเริ่มไว้ใน แผนกลยุทธ์ เนื่องจากมี หน้าที่และ ภารกิจปกติที่							

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความเสี่ยงปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาสที่เกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่		
			<p>ต้องปฏิบัติ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นโดยเมื่อทุกคนรับงานมากเกินไปเวลาที่พนักงานแต่ละคนจะให้กับการทำงานใหม่ย่อมลดน้อยลง</p> <p>- การดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน</p>							

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			หากมีการสื่อสารบกพร่องโดยต่างฝ่ายต่างไม่รู้ว่าต้องการอะไรจากกันและกัน ขาดความสอดคล้องระหว่างการดำเนินการหรือเกิดความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานหรือไม่มีสิ่งจูงใจให้ประสานความร่วมมือกันก็จะทำให้การ							

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
			<p>ประสานงาน ระหว่าง หน่วยงาน ล้มเหลว</p> <p>- กลยุทธ์ใหม่ มักจะก่อให้เกิด การ เปลี่ยนแปลง อย่างมากต่อ รูปแบบการ ทำงานของ องค์กร หาก กลยุทธ์ใหม่ ไปกระทบกับ กลุ่มที่ได้ ประโยชน์จาก การปฏิบัติตาม รูปแบบเดิมๆ</p>							



## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
๒	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	บุคลากรขาด ความรู้ในด้าน ต่างๆ ที่ทำของ เงินทุนฯ	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ พัฒนาองค์กร ให้เป็นไปตาม แผนยุทธศาสตร์ ได้	จัดอบรม/ สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้ แก่เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงาน ของเงินทุนฯ โดยเป็น วิทยากร ภายนอก	๑๒	๒	๔	๘	โครงการจัดอบรม/ สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานของ เงินทุนฯ โดยเป็น วิทยากรภายนอก	

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
๓	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	บุคลากรมีการ โยกย้ายงาน จึงขาดความ ต่อเนื่องใน กระบวนการ ปฏิบัติงาน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ดำเนินการตาม กลยุทธ์ในแผน ยุทธศาสตร์	ให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่มา รับตำแหน่ง ใหม่	๑๒	๓	๒	๖	โครงการจัดอบรม/ สัมมนา / ดูงาน เพื่อให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานของ เงินทุนฯ โดยเป็น วิทยากรภายนอก	

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
๔	ด้านการเงิน (F)	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	กำกับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	๘	๒	๑	๒	ผู้บริหารเงินทุนฯ - ทำหนังสือคำสั่งเพื่อกำกับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ  - จัดประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน	



## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

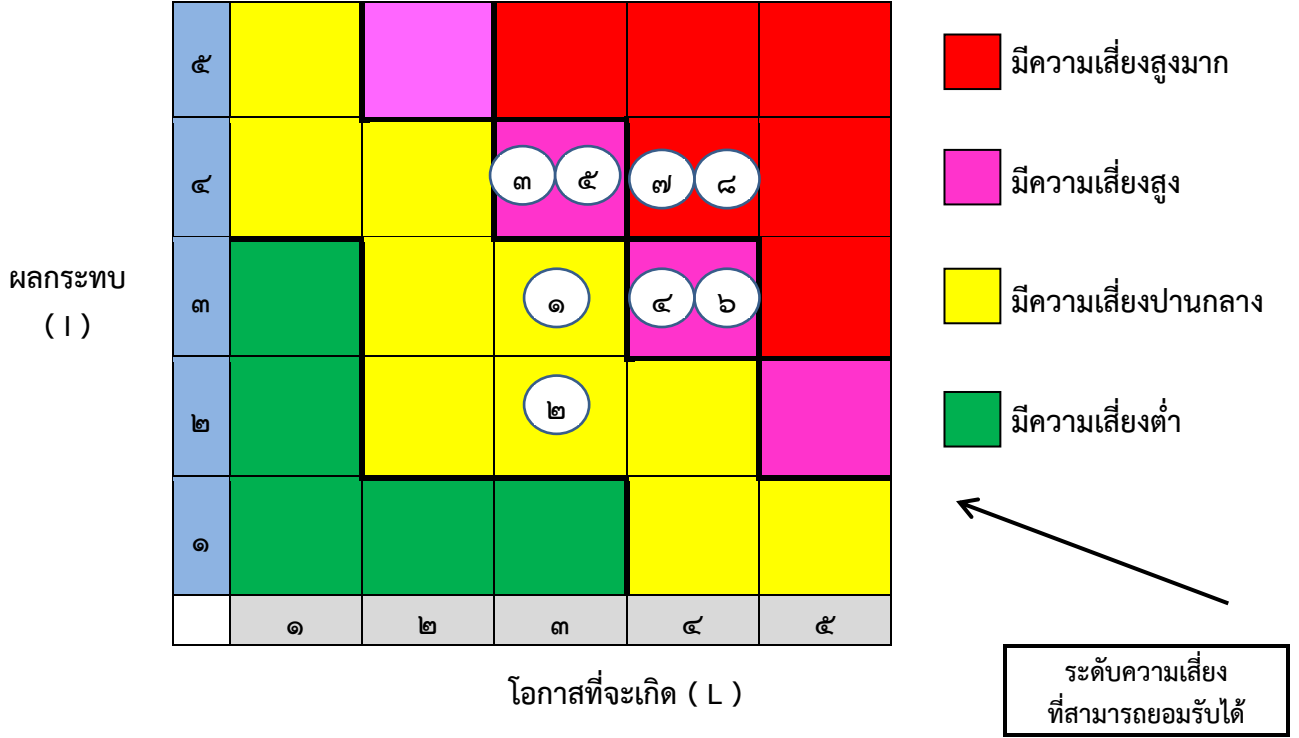
ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
๕	ด้านการเงิน (F)	การเบิกจ่ายไม่ เป็นไปตาม แผนการที่ เบิกจ่าย	การเบิกจ่ายไม่ เป็นไปตาม แผนการ เบิกจ่ายที่ กระทรวงการ คลังกำหนด	กำกับ/เร่งรัด หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการ เบิกจ่ายงบ ลงทุนให้ เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	๘	๒	๒	๔	ผู้บริหารเงินทุนฯ - ทำหนังสือคำสั่ง เพื่อกำชับ/เร่งรัดทุก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตาม แผนฯ  - จัดประชุมเพื่อ ชี้แจง/สั่งการ/สรุป ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	

## สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

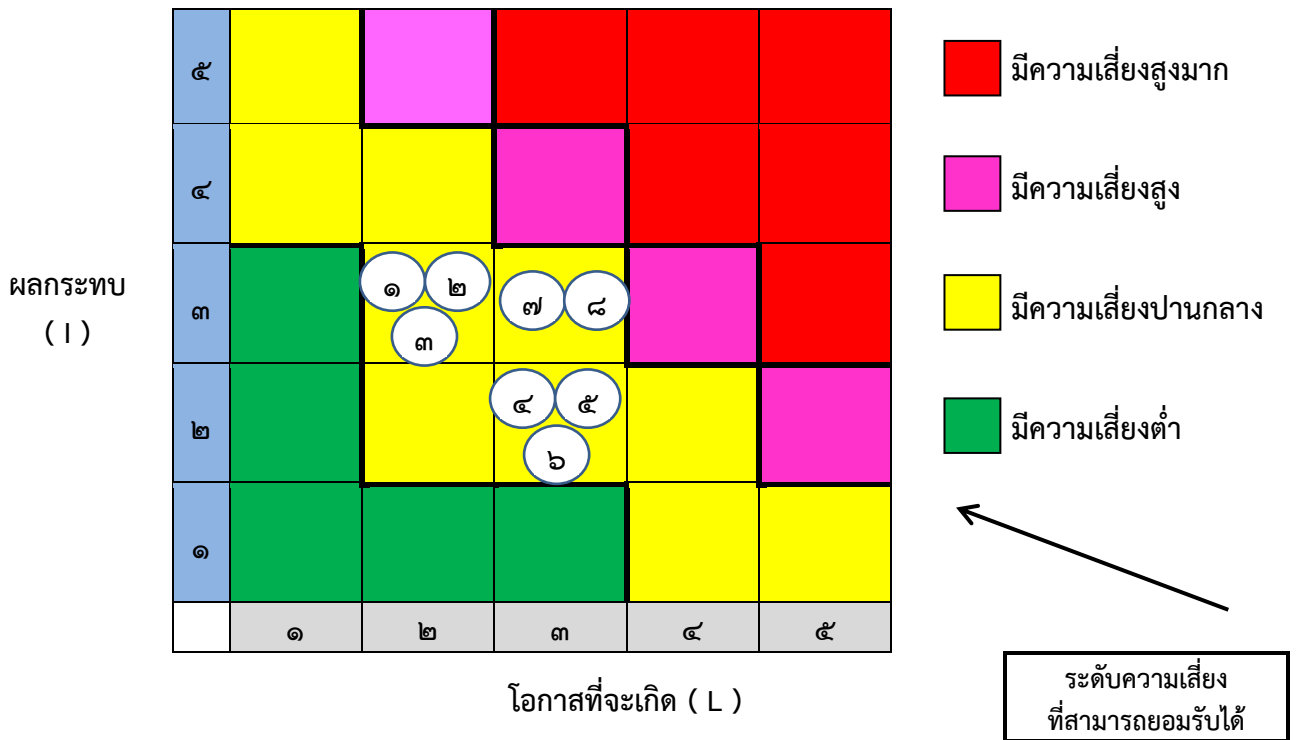
ลำดับ ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับ ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง			แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ
						โอกาส ที่เกิดขึ้น	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่		
๖	ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)	ขาดการปฏิบัติที่ ชัดเจนกฎระเบียบ ข้อบังคับ	- ทำให้เกิด ความล่าช้าใน การรายงานทาง การเงินที่ต้อง อาศัยความรู้ใน การรายงานและ จัดทำเอกสาร - ทำให้เกิด ความล่าช้าใน การเบิกจ่ายเงิน จากระบบของ คลังจังหวัด ไม่ เป็นไปตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	กำกับ/เร่งรัด หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการ รายงานผล การเบิกจ่าย งบประมาณ ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	๙	๒	๑	๒	ผู้บริหารเงินทุนฯ - ทำหนังสือคำสั่ง เพื่อกำชับ/เร่งรัดทุก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตาม แผนฯ  - จัดประชุมเพื่อ ชี้แจง/สั่งการ/สรุป ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓

สรุปผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Profile)



แผนภาพของการเป้าหมายการลดระดับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Profile)



หมายเหตุ : วงกลมในกราฟเป็นหัวข้อของความเสี่ยงในแต่ละด้าน

## ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

S บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๒ (ความเสี่ยงสูง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๖

## ๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

O ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๒ (ความเสี่ยงสูง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๖

O บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๒ (ความเสี่ยงสูง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๙

O เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนารฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๖ (ความเสี่ยงสูงมาก) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๙

O การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๖ (ความเสี่ยงสูงมาก) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๙

## ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน

F รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๙ (ความเสี่ยงปานกลาง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๖

F การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๖ (ความเสี่ยงปานกลาง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๖

## ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

C บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินกองทุนฯ

: ประเมินความเสี่ยงได้ ๑๒ (ความเสี่ยงสูง) ผลการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ ๖

## ๔. สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านกลยุทธ์ (S)	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	๑๒	ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาใดแก้ไขได้ก็ดำเนินการออกหนังสือสั่งการให้ดำเนินการอย่างเร่งด่วนและเคร่งครัด จึงทำให้ สามารถลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด	๖	ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เพื่อควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการ ประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านการดำเนินงาน (๐)	ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ เฉพาะด้าน	๑๒	เมื่อดำเนินการให้การอบรมกับบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ทำให้มีความรู้ความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน โดยจะเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น	๖	เรื่องการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการดำเนินการทุกปี เนื่องจากการโยกย้าย ทุกห้วงเวลา ดังนั้นต้อง เตรียมระบบการอบรมให้ ความรู้กับบุคลากร เป็นประจำ และหาก ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ มีการประเมินความเสี่ยง ต้องนำประเด็นของการ ให้ความรู้กับบุคลากรมา พิจารณาด้วย

## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการ ประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านการดำเนินงาน (๐)	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	๑๒	เมื่อดำเนินการตามแผนแล้ว ทำให้เจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานแทน ไม่ต้องเสียเวลาในการศึกษา งานเป็นเวลานาน	๙	เรื่องการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการดำเนินการทุกปี เนื่องจากมีการโยกย้าย ทุกห้วงเวลา ดังนั้นต้องเตรียมระบบการอบรมให้ ความรู้กับบุคลากรเป็นประจำ และหากปีงบประมาณ ๒๕๖๔ มีการประเมินความเสี่ยงต้องนำประเด็นของการ ให้ความรู้กับบุคลากรมาพิจารณาด้วย

## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านการดำเนินงาน (๐)	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	๑๖	มีการจัดอบรมการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	๙	มีการจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานของบุคลากร
ด้านการดำเนินงาน (๐)	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	๑๖	มีการจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	๙	มีการจัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมทุกเดือน



## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านการเงิน ( F )	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๙	เมื่อมีได้รับหนังสือสั่งการ/กำชับ/เร่งรัดให้ดำเนินการและประชุมรับฟังปัญหาแล้ว ทำให้การดำเนินการจัดเก็บรายได้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	๖	ควรดำเนินการติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ควรพิจารณาประเมินความเสี่ยงเรื่องการจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการเบิกจ่ายงบประมาณเงินลงทุนไม่เป็นไปตามแผนด้วย
ด้านการเงิน ( F )	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	๖	เมื่อทราบปัญหาและสาเหตุแล้ว จึงทำให้ทางหน่วยงานที่รับผิดชอบมีทางออกในการแก้ไขปัญหา และสามารถเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ เพิ่มขึ้น	๖	ควรดำเนินการติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ควรพิจารณาประเมินความเสี่ยงเรื่องการจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการเบิกจ่ายงบประมาณเงินลงทุนไม่เป็นไปตามแผนด้วย

## สรุปการประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการ ประเมิน	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	การดำเนินการต่อไป
ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ( C )	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความ เข้าใจในนโยบาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ	๑๒	ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหา ในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการคลังแล้ว เมื่อทำการแก้ไขปัญหา แล้ว สามารถลดความเสี่ยงลงได้ และสามารถ ดำเนินการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายและ ถูกต้องตามระเบียบและตามเกณฑ์ที่กำหนด	๖	ควรศึกษากรอบหลักเกณฑ์ ประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปี ๒๕๖๔ ให้ดีด้วย จะได้ไม่มีการดำเนินการ ผิดพลาด หรือไม่เป็นไป ตามเกณฑ์ที่กำหนด