



คู่มือบริหารความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒

คำนำ

ด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดความเสียหาย ทำให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งในการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จะต้องบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในปีบัญชี ๒๕๖๒ จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เผยแพร่ให้กับ การท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ทราบ

สำหรับในปีบัญชี ๒๕๖๒ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้มีการทบทวนคู่มือ บริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ซึ่งเน้นไปตามตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เข้าใจขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คู่มือบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือสื่อสารสร้างความ เข้าใจแก่บุคลากรและหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วิสัยทัศน์	๑
๑.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒
๑.๔ เป้าประสงค์	๒
๑.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	๓
๑.๖ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๓
๑.๗ การกำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ	๕

บทที่ ๒ โครงสร้างและนโยบายในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ	๗

บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

๓.๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๓.๒ การระบุความเสี่ยง	๑๑
๓.๓ การประเมินความเสี่ยง	๑๕
๓.๔ การวิเคราะห์ (Cost-Benefit Analysis)	๑๗
๓.๕ วิธีการจัดการความเสี่ยง	๒๐
๓.๖ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	๒๒
๓.๗ ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง	๒๒
๓.๘ การติดตามและประเมินผล	๒๓

บทสรุป

ภาคผนวก

- แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	๒๗
---	----

บทที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกองทัพเรือ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๕ สังกัดกองทัพเรือ โดยได้รับเงินทุนจากเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นจำนวน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท และได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ให้กองทัพเรื่อนำเงินที่ได้รับจากการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ระหว่างวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔ - วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๔ ก่อนจัดตั้งเงินทุนฯ จำนวน ๑๘,๙๑๖,๒๐๕.๑๒ บาท เข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นเงินรายได้แผ่นดิน และดำเนินงานตามระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของฐานทัพเรือสัตหีบ กองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้บริการแก่เรือและเรือสินค้าของทางราชการและเอกชน ซึ่งมาขอใช้บริการที่ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ซึ่งได้มีแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ และได้จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ กับกระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการบริหารพัฒนาเงินทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้องค์กรมีการจัดการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ฐานทัพเรือสัตหีบ ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มียุทธศาสตร์และตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ที่สนับสนุน การกิจกองทัพเรือในการบริหารจัดการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ฐานทัพเรือสัตหีบ และด้านอื่นๆ ในการปฏิบัติงานอาจจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค การสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ ความเสี่ยงอาจส่งผลให้เกิดสิ่งที่ตามมาทั้งทางบวกและทางลบ ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดโอกาสนำไปสู่ส่วนวัตรกรรมได้ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทุกคนที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเชิงระบบ เพื่อระบุประเมินควบคุม ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหาร อุปสรรค ความไม่แน่นอน และโอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ เวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิค ผู้บริหาร จึงต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ปัญหาขององค์กรลดน้อยลง และสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง”

ซึ่งในหลักการองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการดำเนินการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

พันธกิจ

๑. ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จะตอบสนองความต้องการของกองทัพเรือและลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจในคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ บนพื้นฐานของการมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คำนึงถึงความปลอดภัยและความมั่นคง การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย การเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒. สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development-EEC)

วัตถุประสงค์

เพื่อใช้ง่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้บริการแก่เรือและเรือสินค้าของทางราชการและเอกชน ซึ่งมาขอใช้บริการที่ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ฐานทัพเรือสัตหีบ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

เป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

- ๑. มีการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓. มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๔. มีการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕. มีการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๖. มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

- ๗. มีระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระบบการให้บริการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

- ๘. มีการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่ทุนหมุนเวียนใช้สร้างคุณค่าและมูลค่าและมูลค่าเพิ่มตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง
- ๙. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่รัฐบาล/กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

- ๑๐. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการท่าเรือ และระบบรักษาความปลอดภัยในเขตท่าเรือ ให้พร้อมสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

ความเสี่ยงในแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ คือ เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑. ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรักษาความลับ ข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ 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 ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ

กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนด ขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

การกำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อบริการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งการดำเนินงานกำหนดระดับขั้นของความสำเเร็จ วัดความครบถ้วน ถูกต้อง ตามขั้นตอนและแนวทางที่กำหนด ๕ ขั้นตอน โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน
๑	- จัดประชุมคณะทำงานทุกไตรมาสเพื่อร่วมกันพิจารณา จัดทำข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง - หารือระหว่างผู้บริหารทุนหมุนเวียน และพนักงานทุนหมุนเวียน
๒	- ระบุปัจจัยความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง - กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของทุนหมุนเวียน
๓	- ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด - มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงของทุนหมุนเวียน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
๔	- มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ - สรุปผลการดำเนินงานและนำเสนอผู้บริหารทุกไตรมาส
๕	- จัดทำสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารเสี่ยง โดยสรุปผลการประเมินความเสี่ยงโดยจำแนกระหว่างปัจจัยความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้/บริหารจัดการได้ และปัจจัยความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุมได้/บริหารจัดการได้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างชัดเจน และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อบริการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ด้อย่างครบถ้วน ดังนี้

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

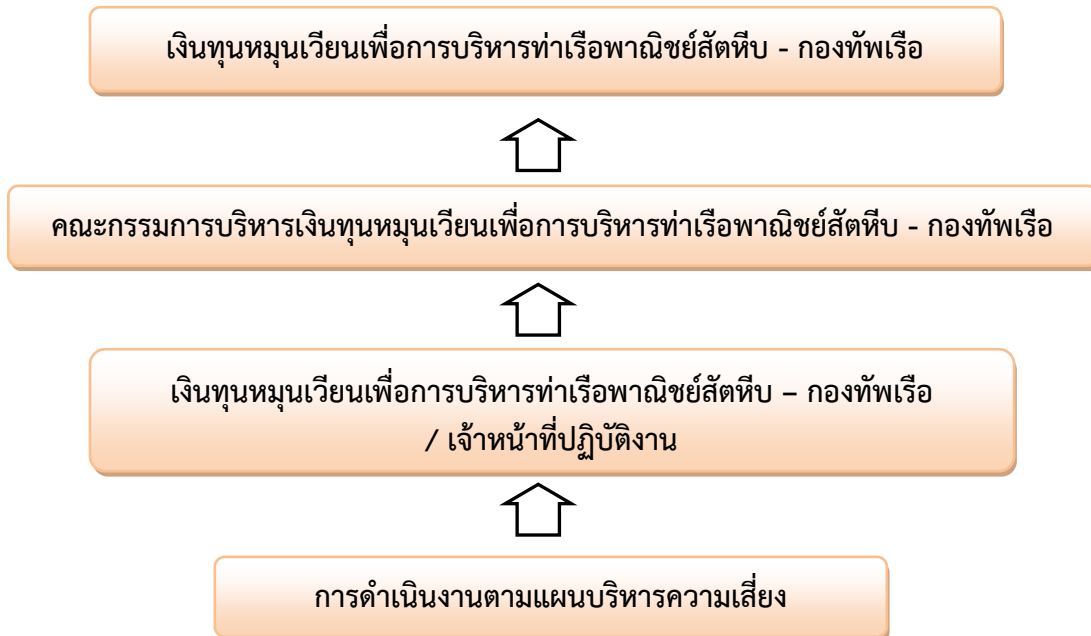
๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อบริการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้ระบุความเสี่ยง แบ่งออกเป็น Strategic risk / Operational Risk / Financial Risk / Compliance Risk (S - O - F - C)

บทที่ ๒

โครงสร้างและนโยบายในการบริหาร เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ โดยมีโครงสร้าง ดังนี้



บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารความเสี่ยง

๑. คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑.๑ กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ กำกับดูแลการบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๑.๒ กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ หรือสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ที่มาจากการสรรหา และพนักงาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

๑.๓ พิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี และแผนงานดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๑.๔ แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ผู้บริหารทุนหมุนเวียน 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 รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ ๒.๑ – ๒.๔ ต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๒.๖ ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มอบหมาย

๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การกำหนดนโยบายขององค์กรเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการก่อนการดำเนินการกระบวนการใดๆ ดังนั้นเพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยเสี่ยง และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน 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 ทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission

๓. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบ ร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๔. ให้มีการวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน การลดลงของรายได้ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๗. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๘. ให้มีระเบียบการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ อันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

บทที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

ในการดำเนินงานทุกองค์การย่อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบายของผู้บริหารขององค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ฯลฯ ในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ ทำให้ความเสี่ยงหรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงในแต่ละขณะ อันจะทำให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้น สร้างเสริมมาตรการและระบบการควบคุมภายในให้สัมพันธ์รับกันได้อย่างเหมาะสม กับความเสี่ยงที่มีอยู่ การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอย่างไร และเป็นความเสี่ยงในเรื่องหรือขั้นตอนใดของงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดเพื่อนำมาพิจารณาว่าองค์กรควรมีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความผิดพลาด หรือ ความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน / โครงการ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

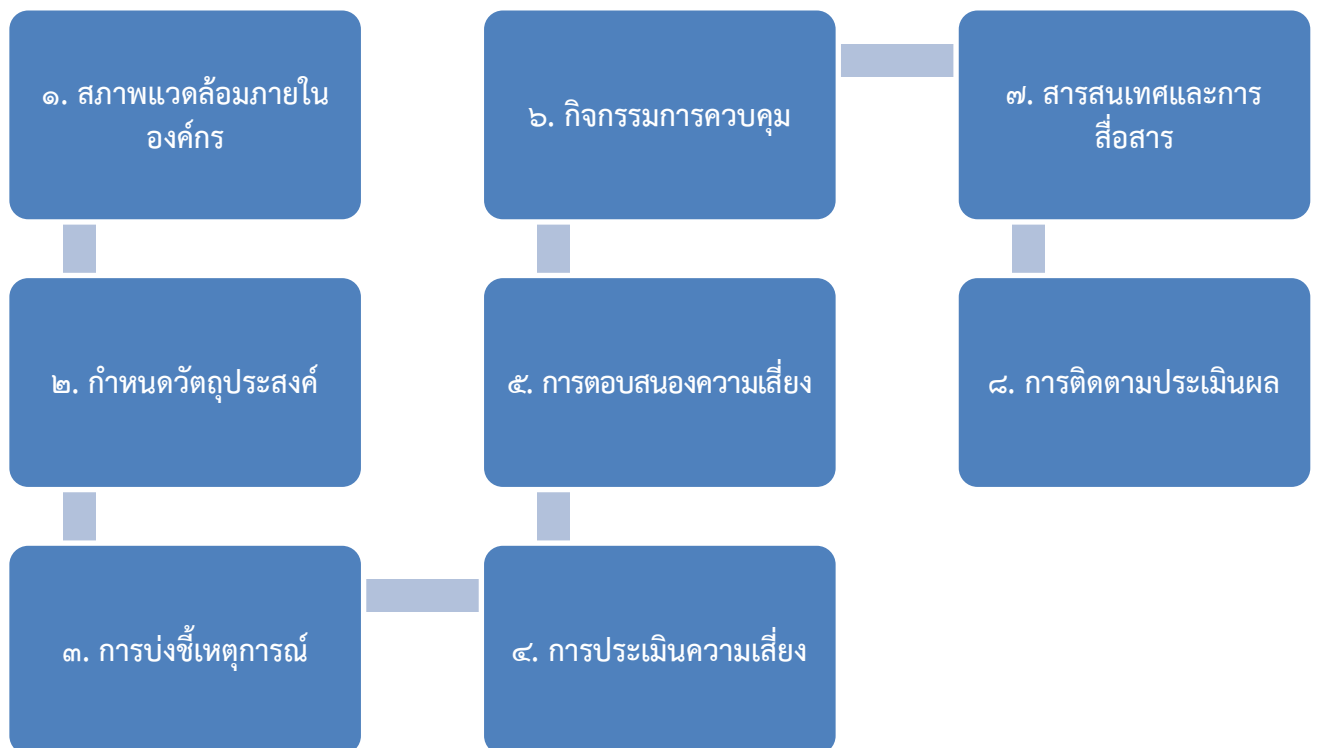
๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ สรุปเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ ๒ แผนภูมิบริหารความเสี่ยง

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทาง ป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง 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 โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร และปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดให้มีการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

๑. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ สอดคล้อง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

- มีการสอบทานวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นยังมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวม

๒. วัตถุประสงค์มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific) สามารถวัดผล หรือ ประเมินผลได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Achievable) สมเหตุสมผล ความเป็นไปได้ (Reasonable) มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Time)

๓. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในทุกกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ และกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

- วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติและการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลในอดีต รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานของการดำเนินงานที่อยู่ในภารกิจเดียวกัน

๔. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม)

๕. หน่วยงานมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และเพียงพอที่จะสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

๖. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่สำคัญ และมีการติดตามผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดวัตถุประสงค์



การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (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 และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่น หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ขึ้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและ ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติ ราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็น ที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนา ในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๔. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

๖. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการ ดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังพื่อใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคลากรฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจนำเรื่องกลยุทธ์องค์กร การลงทุน ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ บุคลากร งบประมาณ supply chain มาพิจารณาปัจจัยเสี่ยงในด้านหลัก ๆ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้ โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว จะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ดังตัวอย่างแผนภูมิที่ ๓

ความเสี่ยง \ ธรรมาภิบาล	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล	การมีส่วนร่วม	ความโปร่งใส	การตอบสนอง	การระมัดระวัง	นิติธรรม	การกระจายอำนาจ	ความเสมอภาค	การมุ่งเน้นฉันทามติ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	✓	✓								
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)					✓			✓		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)				✓		✓				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)				✓			✓			

ภาพที่ ๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงกับหลักธรรมาภิบาล

ตาราง เกณฑ์ในการประเมินโอกาสและผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก (Insignificant)	๒=น้อย (Minor)	๓=ปานกลาง (Major)	๔=สูง (Nearly Critical)	๕=สูงมาก (Critical)
ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)						
มูลค่าความเสียหาย	I๑	< ๑ แสนบาท	๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๕ แสนบาท - ๑ ล้านบาท	๑ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	I๒	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลสำรวจความพึงพอใจ	I๓	พึงพอใจ>๘๐%	>๖๐-๘๐%	>๔๐-๖๐%	>๒๐-๔๐%	≤๒๐%
จำนวนผู้รับบริการที่ ได้รับความเสียหาย/ จำนวนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่ได้รับ ผลกระทบ	I๔	ผลกระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	ผลกระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	เฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่น บางส่วน	เฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นส่วน ใหญ่
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อ เดือน	I๕	น้อยกว่า ๑ ราย	๑ - ๒ รายต่อ เดือน	๓ - ๔ รายต่อ เดือน	๔ - ๖ รายต่อ เดือน	๗ รายขึ้นไป
โอกาสที่เกิดความเสียหาย (Likelihood : L)						
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ	L๑	มีทั้งสองและมี การปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้งสองอย่าง แต่ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่าง หนึ่งหรือไม่ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งแต่ไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้งสองอย่าง และไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุมติดตาม และตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชาหรือ หน่วยอื่น ๆ	L๒	ทุกสัปดาห์	ทุกสองสัปดาห์	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน หรือ มากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ ทบทวน การปฏิบัติงาน	L๓	ทุกสัปดาห์	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในการเกิด ข้อผิดพลาดการ ปฏิบัติงาน (เฉลี่ยต่อปี ต่อครั้ง)	L๔	๕ ปี/ครั้ง	๒ - ๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑ - ๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๔ ครั้ง/ ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์	L๕	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง

*หมายเหตุ จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อผู้ประเมินระบุได้ว่า มีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรประสบอยู่ ผู้ประเมินควรทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงอาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกันไปเนื่องจากความหลากหลายชนิดของความเสี่ยง ความเสี่ยงบางชนิด ยากที่จะประมาณถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร อย่างไรก็ตามกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง มักกระทำโดย

- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร
- ประเมินการโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด
- พิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยง และหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะจัดการลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย แต่อาจให้ความสนใจน้อยต่อความเสี่ยงที่ไม่มีสาระสำคัญ หรือความเสี่ยงที่โอกาสเกิดขึ้นน้อย อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างสองจุดนี้ เป็นสิ่งที่ต้องใช้พิจารณาอย่างมากในการวิเคราะห์และวัดผลของความเสี่ยงนั้น เป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนอีกทั้งประสบการณ์ความรู้ที่ต่างกันของผู้วิเคราะห์ อาจจะทำให้การพิจารณาความเสี่ยงแตกต่างกันด้วย

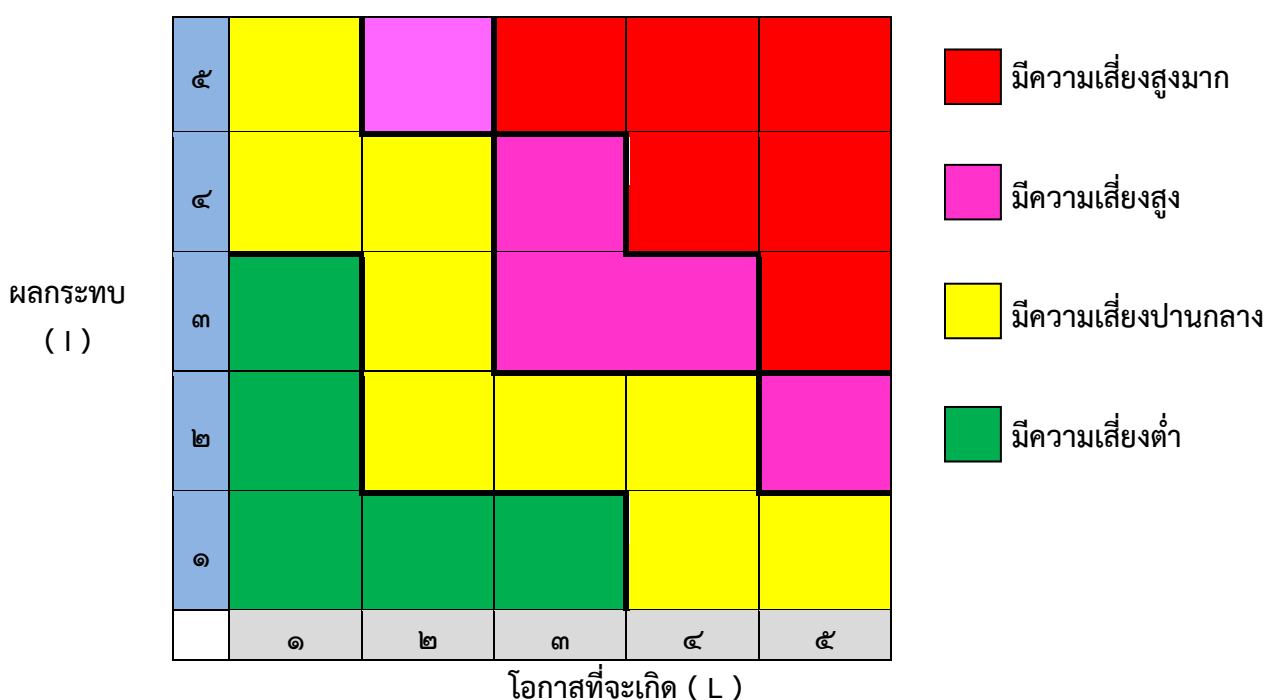
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก การประเมินระดับของความเสี่ยงสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด เป็นเรื่องที่ใช้พิจารณาอย่างมาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเชิงคุณภาพแบ่งเป็นระดับ ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก หากกำหนดเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากจำนวนงาน หรือความซับซ้อน ความถี่ในการควบคุมการติดตามงานระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ซึ่งเหตุการณ์เดียวกันแต่อาจมีระดับโอกาสที่จะเกิดในแต่ละองค์กรต่างกัน ดังนั้น องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และคำอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

การวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



ตัวอย่างแผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง ทั้งระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และระดับผลกระทบ (I) โดยแสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) ก่อนระดับผลกระทบ (I) การใช้แผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง ทำให้เห็นตำแหน่งและระดับของทุกความเสี่ยงได้ชัดเจน และสะดวกต่อการหาวิธีจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนอง ความเสี่ยง ซึ่งควรจัดการความเสี่ยงที่มีระดับสูงก่อนระดับปานกลาง และอาจยังไม่ต้องจัดการความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ

ความเสี่ยงระดับสูงมาก

หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๑๕-๒๐) จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ความเสี่ยงระดับสูง

หมายถึง ไม่ยอมรับ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๑๐, ๑๔) จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

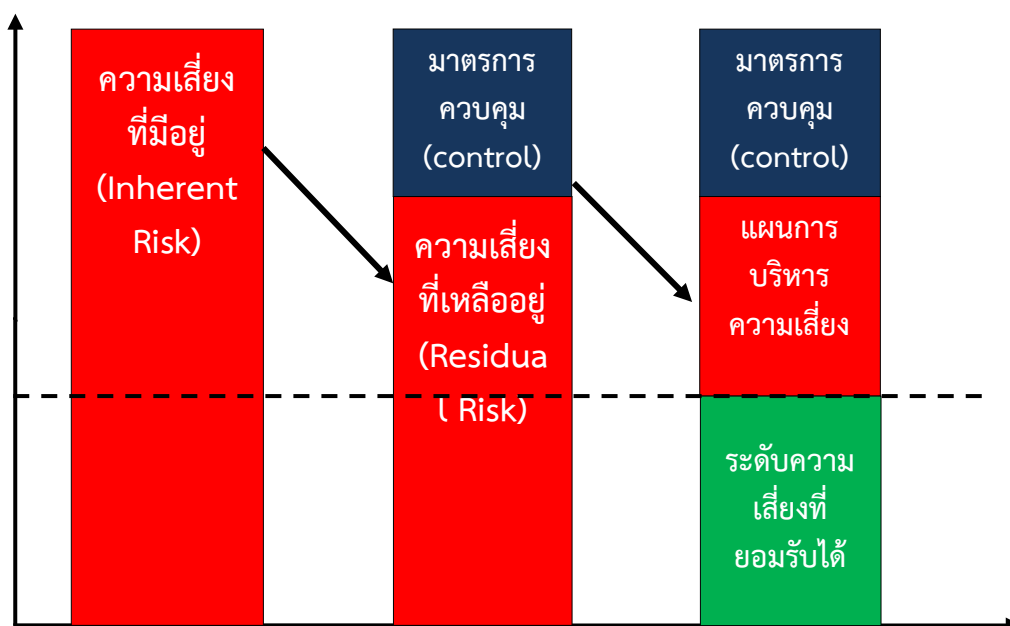
ความเสี่ยงระดับปานกลาง

หมายถึง อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๖, ๙) เป็นเขตเฝ้าระวัง แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงระดับต่ำ

หมายถึง ในระดับยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงระดับ (๑, ๕) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนภาพข้างต้นแล้วในทางปฏิบัติ ฝ่ายบริหาร ควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมากถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งผลโดยรวมอาจมีจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญ และอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้



การวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกความเสี่ยงจะต้องมีมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย Cost - Benefit Analysis ของทุกมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost) ได้แก่ ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไป กับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เช่น
 ๑. ต้นทุนที่มองเห็นได้ หรือ ต้นทุนทางตรง
 ๒. ต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือ ต้นทุนทางอ้อม
 ๓. ผลกระทบเชิงลบ
- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือ ผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เช่น
 ๑. ประโยชน์ที่มองเห็นได้ หรือ ประโยชน์ทางตรง
 ๒. ประโยชน์ที่มองไม่เห็น หรือ ประโยชน์ทางอ้อม
 ๓. ผลกระทบเชิงบวก

Risk Evaluation (Cost - Benefit Analysis)

ประโยชน์ทางตรง	ประโยชน์ทางอ้อม
มูลค่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นตัวเลขได้ชัดเจน)	หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น
ระดับความเสี่ยงที่ลดลง	กระตุ้นพนักงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น
แผนงาน/โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายและแล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด	เวลาในการติดตามงานลดลง
ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร	มีความร่วมมือสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กรมาก
ลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
ความสูญเสียลดลง	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น
ต้นทุนทางตรง	ต้นทุนทางอ้อม
ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นมูลค่าได้ชัดเจน)	บุคลากรในองค์กรมีภาระงานที่มากขึ้น
ค่าบำรุงรักษา	เพิ่มขอบเขตของการดำเนินงาน
การจ้างบุคลากรที่เพิ่มขึ้น	ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงาน
เงินเดือน	เวลาที่ใช้ในการทำงาน

การวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการเงิน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก

ตารางนี้

การวิเคราะห์ Cost Level พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดตาม

การวิเคราะห์ Cost		
Cost Level	งบประมาณ	การดำเนินงาน
High	High	High
High	High	Medium
Medium	High	Low
High	Medium	High
Medium	Medium	Medium
Low	Medium	Low
Medium	Low	High
Low	Low	Medium
Low	Low	Low

ภาพที่ ๓ ตารางการวิเคราะห์ Cost Level

การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับเช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

การวิเคราะห์ Benefit	
Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย

ภาพที่ ๔ ตารางการวิเคราะห์ Benefit Level

เมื่อวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level ได้แล้ว นำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณา Mitigation Action Level		
Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	
High	Medium	๒
High	Low	๑
Medium	High	๓
Medium	Medium	๒
Medium	Low	๑
Low	High	๔
Low	Medium	๓
Low	Low	๒

ภาพที่ ๕ ตารางการพิจารณา

คำอธิบาย

๑. การพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมถ้าต้นทุนอยู่ที่ Low Level และมี Benefit Level อยู่ในระดับ High และ Medium จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ ๑ เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วน Task ที่มีต้นทุนอยู่ Medium Level และ High Level ให้จัดลำดับ ความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับ (๒, ๓ และ ๔)

๒. ในทางปฏิบัติระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมในแผนฯ ได้ หากพบว่ามาตรการ/กิจกรรมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถพิจารณาสั่งการมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่ต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost - benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมนั้น ๆ

วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้วจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

เป็นการออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดกรอบเวลาล่วงหน้าในการดำเนินการ หรือกำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

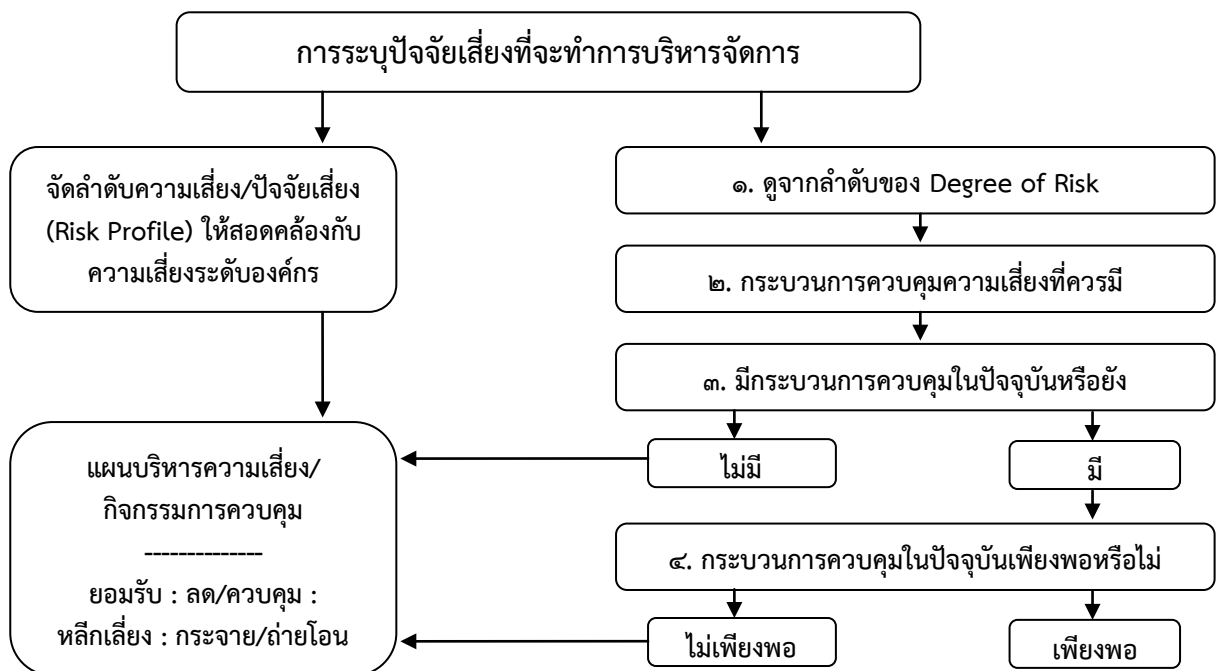
๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔. การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปหรือร่วมรับความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น

การวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ มาตรการ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงกิจกรรมที่ปฏิบัติกันตามปกติที่มีลักษณะการควบคุม ได้แก่ การสอบทานงาน การตรวจสอบ การควบคุมงาน การให้คำแนะนำ การแบ่งแยกหน้าที่ การรักษาความปลอดภัย การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ การรวบรวมและจัดเก็บเอกสาร การจัดให้มีกิจกรรมควบคุมจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของหน่วยงาน ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมภายในที่ปฏิบัติโดยทั่วไป เช่น การกำหนดนโยบายและแผนงานที่แสดงทิศทางของหน่วยงาน การกำหนดขอบเขตของอำนาจที่มอบให้แก่บุคลากรที่เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน และสื่อสารให้ทราบทั่วกัน การสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่จำเป็นต้องติดตามเป็นลายลักษณ์อักษร การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายตามแผนงานและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญ การจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและอ้างอิง ในระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแล การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้วางระบบควบคุมภายในตามมาตรฐาน การควบคุมภายในที่ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลประโยชน์ตามความต้องการอยู่หรือไม่ โดยกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลา และมีความน่าเชื่อถือ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารใช้ในการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ดังนั้น จึงต้องมีข้อมูลสารสนเทศอย่างพอเพียง และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นใน

รูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา เพื่อช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณา การดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนดลำดับ ขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญ เพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจน ถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปีโดยมีตัวอย่าง แนวทาง/ช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ- กองทัพเรือ
๒. นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลง website
๓. การประชุมภายใน สำนัก/กอง เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายใน สำนัก/กอง มีประสิทธิภาพ

เพิ่มขึ้น

๔. ช่องทางอื่น ๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ พิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทาง ที่เหมาะสมในแต่ละปีและมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสาร และเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ต่อไป

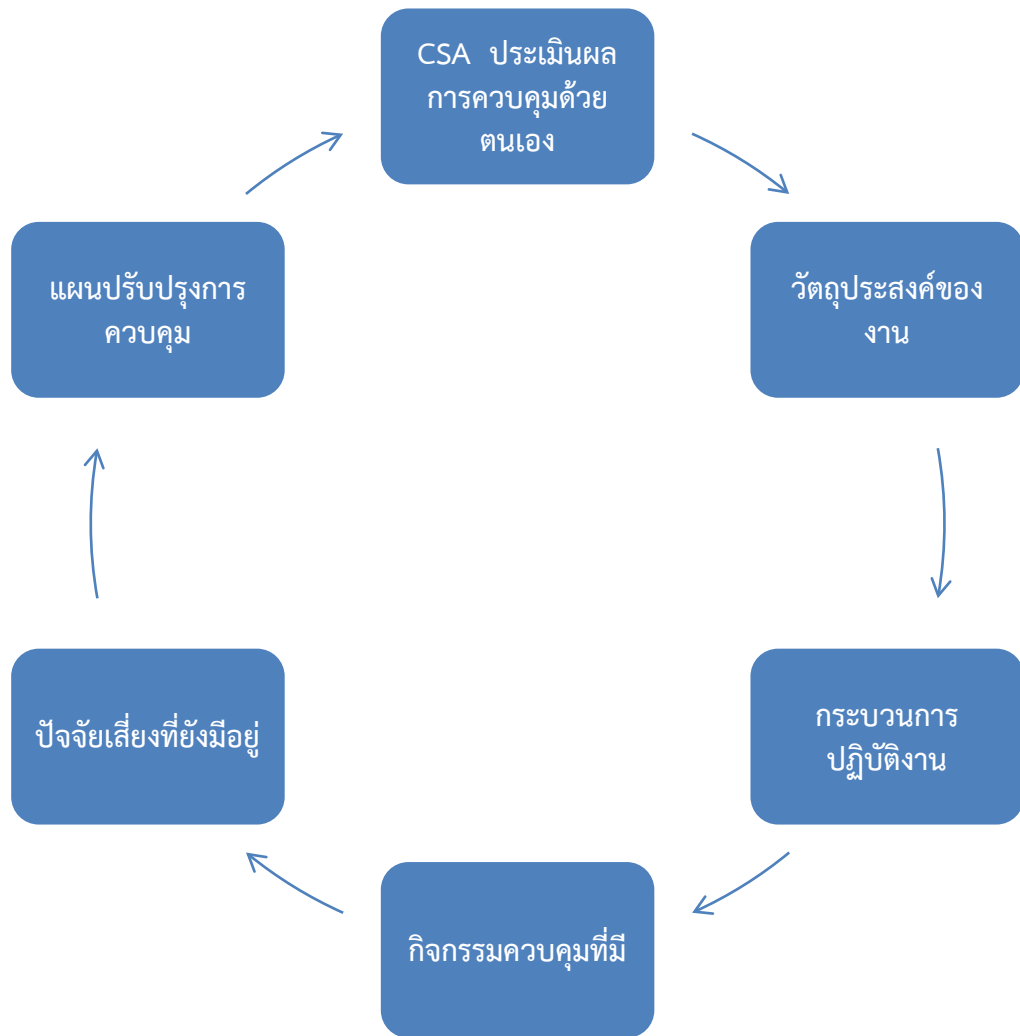
การติดตามและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation) การติดตามและการประเมินผล ดำเนินการเพื่อสอบถามว่า ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีการปฏิบัติจริงเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและ ทันเวลา การควบคุมภายใน ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามและ การประเมินผลทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการ ควบคุมอย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ เป็นการประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น อาจทำโดย ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก

ทั้งนี้ ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ทำการระบุมุมุม ภายในที่มีอยู่ของงานและประเมิน ความเสี่ยงที่ยังอยู่ซึ่งผลที่ได้จาก CSA มีดังนี้

๑. ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ
๒. เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน
๓. สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม

การทำ CSA เป็นการประเมินผลการควบคุมโดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงทำให้ผู้รับผิดชอบใน งานได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างถ่องแท้ และยอมรับที่จะทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้ เหมาะสม มิฉะนั้นจะเกิดผลกระทบของการทำงาน เช่น องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อ การบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้ใช้การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) โดยใช้แบบประเมิน ผลการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน



ภาพที่ ๒ การควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)

บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวันการตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง

๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียน เพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สตีบ – กองทัพเรือ

๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม

๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวบ่งบอกให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน

๕. การควบคุมภายในของหน่วยงาน และจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

๖. การประเมินตนเอง CSA ซึ่งถือเป็นการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

๗. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน เพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สตีบ – กองทัพเรือ

๘. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สตีบ – กองทัพเรือ แต่ทั้งนี้ในเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สตีบ – กองทัพเรือ อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สตีบ – กองทัพเรือ ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
- เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษ

ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

- ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม
การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒

ตารางที่ ๑ การระบุปัจจัยความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

[illegible]

ตารางที่ ๑ การระบุปัจจัยความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

[illegible]

ตารางที่ ๒ วิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้าน กลยุทธ์ (S)		ยอมรับ						
		ลด/ควบคุม						
		หลีกเลี่ยง						
		กระจาย/ถ่ายโอน						
ด้านการ ดำเนินงาน (O)		ยอมรับ						
		ลด/ควบคุม						
		หลีกเลี่ยง						
		กระจาย/ถ่ายโอน						
ด้าน การเงิน (F)		ยอมรับ						
		ลด/ควบคุม						
		หลีกเลี่ยง						
		กระจาย/ถ่ายโอน						
ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)		ยอมรับ						
		ลด/ควบคุม						
		หลีกเลี่ยง						
		กระจาย/ถ่ายโอน						

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้าน..... ประจำปีบัญชี.....

รายงานความเสี่ยง ลำดับที่..... เรื่อง.....

วันที่..... ผู้รับผิดชอบ..... ตำแหน่ง/หน่วยงาน.....

ลำดับ ความ เสี่ยง	แผนงาน / กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ร้อยละของ ความ คืบหน้า (%)	ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

