



แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒

เงินทูลหมั้นเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ



ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการกำกับดูแล เสริมสร้าง ศักยภาพในการทำงาน บริหาร พัฒนา และการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกัน และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี พ.ศ. ๒๕๖๒ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหาร และบุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ในการปฏิบัติต่อไป

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ ความเป็นมาการบริหารความเสี่ยง	
วิสัยทัศน์ (VISION)	๑
พันธกิจ (MISSION)	๑
วัตถุประสงค์ (PURPOSE OF ESTABLISHMENT)	๑
เป้าประสงค์ (OBJECTIVES)	๑
หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง	๒
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	๓
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๓
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๔
บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๕
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๕
บทที่ ๒ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	
กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน	๗
การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)	๘
การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	๙
บทที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)	๑๒
การประเมินความเสี่ยง	๑๒
การวิเคราะห์ (Cost-Benefit Analysis)	๑๗
การจัดการความเสี่ยง	๒๑
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๓
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๒๖
ภาคผนวก	
- แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	๒๘
- ตารางสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๒๙

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่	
ตารางที่ ๑ เกณฑ์ในการประเมินโอกาสและผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง	๑๒
ตารางที่ ๒ การกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร	๑๓
ตารางที่ ๓ ปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงปี ๒๕๖๒ เปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๐-๒๕๖๑	๑๖
ตารางที่ ๔ วิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis	๑๘
ตารางที่ ๕ การจัดระดับความเสี่ยง	๒๒
ตารางที่ ๖ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๔

บทที่ ๑

ความเป็นมาการบริหารความเสี่ยง

วิสัยทัศน์ (VISION)

“มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง”

ซึ่งในหลักการองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการดำเนินการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

พันธกิจ (MISSION)

๑. ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จะตอบสนองความต้องการของกองทัพเรือและลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจในคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ บนพื้นฐานของการมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คำนึงถึงความปลอดภัยและความมั่นคง การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย การเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒. สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development-EEC)

วัตถุประสงค์ (PURPOSE OF ESTABLISHMENT)

เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้บริการแก่เรือและเรือสินค้าของทางราชการและเอกชน ซึ่งมาขอใช้บริการที่ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

เป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

๑. มีการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. มีการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. มีการบริการจัดการสารสนเทศและดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

๗. มีระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

มีระบบการให้บริการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

๘. มีการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่ทุนหมุนเวียนใช้สร้างคุณค่าและมูลค่าและมูลค่าเพิ่มตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

๙. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่รัฐบาล/กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

๑๐. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการท่าเรือ และระบบรักษาความปลอดภัยในเขตท่า ให้พร้อมสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตามควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายกับท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

ภายใต้การบริหารจัดการทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยง นั่นคือ ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของความเสียหายต่าง ๆ ที่จะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายในองค์กร กำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

วิสัยทัศน์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ
“มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง”



ภาพที่ ๑ แสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กับแผนบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เกิดความรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ยอมรับได้

๓. สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานแก่บุคลากรในเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ความหมายและคำจำกัดความของบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงาน

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เป็นสำคัญ

ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อในด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ

ความเสี่ยงในแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ คือ เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยง (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์

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 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

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

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ

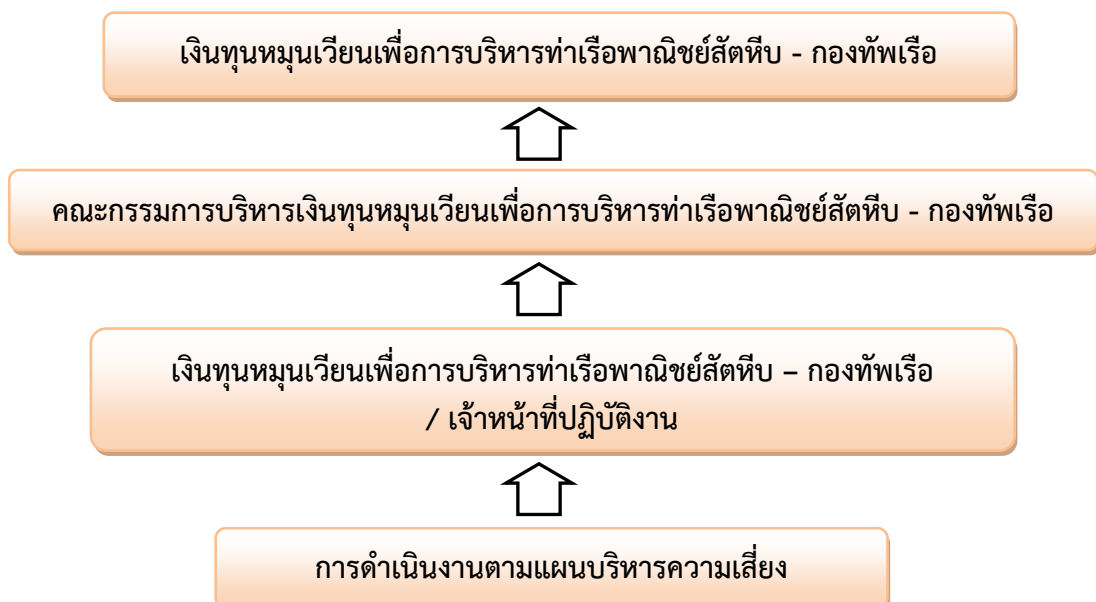
กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

การกำหนดระดับขั้นของความสำเ็จ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งการดำเนินงานกำหนดระดับขั้นของความสำเ็จ วัดความครบถ้วน ถูกต้อง ตามขั้นตอนและแนวทางที่กำหนด ๕ ขั้นตอน โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ โดยมีโครงสร้าง ดังนี้



บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

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 พิจารณออนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี และแผนงานดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

๑.๔ แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่ คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มอบหมาย

๑.๕ ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ

๒. ส่วนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือตามหลักเกณฑ์ 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

นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การกำหนดนโยบายขององค์กรเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการก่อนการดำเนินการกระบวนการใดๆ ดังนั้น เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยเสี่ยง และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยงหรือขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ตามกลยุทธ์ จึงกำหนดการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ทุกคนและทุกระดับ

๒. ให้มีการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์ สัตหีบ - กองทัพเรือ ท้าทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission

๓. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบ ร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์ สัตหีบ - กองทัพเรือ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์ สัตหีบ - 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 ๒

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์ สัตหีบ – กองทัพเรือ มีขั้นตอนการดำเนินงาน หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายใน และภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย 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)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่าง ถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ มีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ สรุปเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ ๒ แผนภูมิบริหารความเสี่ยง

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

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

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 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
- แผนยุทธศาสตร์และงบประมาณกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับความเป็นจริงรวมทั้งระบุ

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

๔. องค์กรมีแผนรวมการประเมินความเสี่ยง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรและปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง 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 (ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม)
๕. หน่วยงานมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และเพียงพอที่จะสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
๖. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่สำคัญ และมีการติดตามผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ

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 และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่น หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ขึ้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

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

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

๖. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และ ภารกิจจากราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการ ดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

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

๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

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

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้ โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ 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

บทที่ 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)

การประเมินความเสี่ยง

จากการระบุความเสี่ยงไว้ ๔ ประเภท ได้มีการประเมินความเสี่ยงโดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ รุนแรงเพียงใด โดยมีการวัดและจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

ตารางที่ ๑ เกณฑ์ในการประเมินโอกาสและผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก (Insignificant)	๒=น้อย (Minor)	๓=ปานกลาง (Major)	๔=สูง (Nearly Critical)	๕=สูงมาก (Critical)
โอกาสที่เกิดขึ้น (Likelihood : L)						
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ	L๑	มีทั้งสองและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้งสองอย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้งสองอย่างและไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุมติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยอื่น ๆ	L๒	ทุกสัปดาห์	ทุกสองสัปดาห์	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน หรือมากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ทบทวน การปฏิบัติงาน	L๓	ทุกสัปดาห์	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในการเกิดขึ้น (เฉลี่ยต่อปีต่อครั้ง)	L๔	มากกว่า ๕ ปี/ครั้ง	มากกว่า ๑ ปี/ครั้ง	๑๒ เดือน/ครั้ง	๑ - ๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๔ ครั้ง/ปี	๑ ครั้ง/เดือน หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L๕	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก (Insignificant)	๒=น้อย (Minor)	๓=ปานกลาง (Major)	๔=สูง (Nearly Critical)	๕=สูงมาก (Critical)
ผลกระทบ (Impact : I)						
มูลค่าความเสียหาย	I๑	< ๑ แสนบาท	๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๕ แสนบาท - ๑ ล้านบาท	๑ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	I๒	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ระยะเวลาดำเนินการ	I๓	สำเร็จตามแผน >๙๐%	สำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%	สำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%	สำเร็จตามแผน ๖๐-๗๐%	สำเร็จตามแผน น้อยกว่า ๖๐%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/ จำนวนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่ได้รับ ผลกระทบ	I๔	ผลกระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบ เฉพาะ กลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็น ส่วนใหญ่	ผลกระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	เฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นบางส่วน	เฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นส่วนใหญ่
จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อเดือน	I๕	น้อยกว่า ๑ ราย	๑-๒ รายต่อเดือน	๓-๔ รายต่อเดือน	๔-๖ รายต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป

*หมายเหตุ จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยง มีการกระจายตัวอย่างไร และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้นำเกณฑ์ในการประเมินโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ใช้ประเมินความเสี่ยงและผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๐-๒๕๖๑ โดยคัดเลือกและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำไปเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒ จำนวน ๘ ความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ ๒ การกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
๑	S๓	คณะกรรมการบริหาร เงินทุนฯ ขาดความรู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	- การเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการบริหารฯ ทุก ๑ - ๒ ปี/ครั้ง	- กรรมการที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ยังไม่ทราบพื้นฐานของเงินทุนฯ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบายในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ และจะไม่ทราบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ยังคงเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล ตามที่ต้องการอยู่หรือไม่ หากไม่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กรอย่างท่วงแท้ ก็ไม่สามารถที่จะ เข้าใจถึงความสอดคล้องระหว่าง ปัจจัย ภายในและภายนอกตลอดจนสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะไม่มีความรู้เพียง	๔	๔	๑๖

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
				พอที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรได้			
๒	S๑	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน ฯ	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์บางส่วนถูกขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ - กลยุทธ์บางส่วนถูกตัดทอน - ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในการดำเนินกลยุทธ์ - ความร่วมมือระหว่างองค์กรล้มเหลว 	<ul style="list-style-type: none"> - ในระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการออกไป เนื่องจากเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้เวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้เดิมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป - การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติมาอย่างเพียงพอจะทำให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจะบรรลุผลได้แน่นอน หากได้ทำตามแผนงานทั้งหมดที่กำหนดไว้ แต่ในระหว่างดำเนินการอาจถูกตัดทอนบางกิจกรรมลงเพื่อลดต้นทุนลดค่าใช้จ่าย หรือเพื่อเร่งให้การดำเนินงานเสร็จเร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้แผนปฏิบัติการไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ - เจ้าหน้าที่อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ตามที่ริเริ่มไว้ในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีหน้าที่และภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นโดยเมื่อทุกคนรับงานมากเกินไป เวลาที่พนักงานแต่ละคนจะให้กับการทำงานใหม่ย่อมลดน้อยลง - การดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน หากมีการสื่อสารบกพร่องโดยต่างฝ่ายต่างไม่รู้ความต้องการอะไรจากกันและกัน ขาดความสอดคล้องระหว่างการดำเนินการหรือเกิดความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างหัวหน้างานแต่ละหน่วยงาน หรือไม่มีสิ่งจูงใจให้ประสานความร่วมมือกัน ก็จะทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานล้มเหลว 	๔	๓	๑๒
๓	O๑	บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทำของ	- บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมบางส่วนยังขาด	- ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้	๔	๓	๑๒

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
		เงินทุนฯ	ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง - บุคลากรมีการย้าย สลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้				
๔	O๒	บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน	- บุคลากรมีการย้าย สลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	- ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์	๔	๓	๑๒
๕	S๒	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่าง ๆ	- บุคลากรมีการย้าย สลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด	- การจัดทำแผนต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์การทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สำเร็จบรรลุไปด้วยดี	๓	๓	๙
๖	C๑	ขาดการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับ	- บุคลากรมีการย้าย สลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	- ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการลงทุน	๓	๓	๙
๗	F๑	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	- ท่าเรือที่ให้บริการมีการปิดซ่อมบำรุง และกำลังปรับปรุงเป็นท่าเรือเฟอร์รี่ - มีการใช้ท่าเรือเพื่อจอดเรือรบจากต่างประเทศ เป็นการฝึกทางการทหารระหว่างประเทศ	- ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	๒	๔	๘
๘	F๒	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย	- ติดขัดเรื่องระเบียบและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง	- การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่กระทรวงการคลังกำหนด	๔	๒	๘

และจากการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ทั้ง ๔ ด้าน นำมาเปรียบเทียบกับความเสี่ยงระดับองค์กรของเงินทุนฯ ในอดีต ดังนี้

ตารางที่ ๓ ปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงปี ๒๕๖๒ เปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๐-๒๕๖๑

ประเภทความเสี่ยง	รหัสเดิม	รายการความเสี่ยงปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑	ผลการทบทวน/ติดตาม	รหัสใหม่	รายการความเสี่ยงปี ๒๕๖๒
ด้านกลยุทธ์	S๑	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ติดตามผลต่อเนื่อง	S๑ (ใหม่)	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนหมุนเวียน ฯ
	S๒	ขาดความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	-	-	-
	S๓	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่าง ๆ	ติดตามผลต่อเนื่อง	S๒ (ใหม่)	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่าง ๆ
	S๔	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	ติดตามผลต่อเนื่อง	S๓ (ใหม่)	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ
ด้านการดำเนินงาน	O๑	บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญการในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	ติดตามผลต่อเนื่อง	O๑ (ใหม่)	บุคลากรขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน
	O๒	ขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากการโยกย้ายงานข้าราชการ	ติดตามผลต่อเนื่อง	O๒ (ใหม่)	บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	F๑	การจัดเก็บบรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ติดตามผลต่อเนื่อง	F๑ (ใหม่)	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน
	F๒	การเบิกจ่ายงบประมาณเงินลงทุนไม่เป็นไปตามแผน	ติดตามผลต่อเนื่อง	F๒ (ใหม่)	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ	C๑	ขาดการปฏิบัติตามระเบียบการรายงานทางการเงินของกระทรวงการคลังและกระบวนการเบิกจ่ายเงินจากระบบของคลังจังหวัด	ติดตามผลต่อเนื่อง	C๑ (ใหม่)	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ หรือเข้าใจในนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ
	C๒	ดำเนินการตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง	-	-	-

การวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

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

- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost) ได้แก่ ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมามาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือ ผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

๑. Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. Treat (การลด/ควบคุม) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาว่าต้นทุนประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

๔. Transfer (กระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง) หมายถึง การถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

ตารางที่ ๔ วิเคราะห์ Cost – oBenefit Analysis

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านกลยุทธ์ (S)	S๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน ฯ	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุมเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการจัดทำแผนฯ กระบวนการขั้นตอนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของเงินทุนฯ
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อรับฟังสาเหตุหรือปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือเชิญ/กำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ และเข้าประชุมเพื่อสรุปสาเหตุและปัญหาในการปฏิบัติงาน	-	ลดความเสี่ยงที่ทำให้ดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ และผู้บริหารเงินทุนฯ ได้ทราบถึงสาเหตุหรือปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	ชี้แจงเงื่อนไขต่อผู้รับผิดชอบแก้ไขในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	การจัดทำแผนฯเป็นไปตามเป้าหมายของเงินทุนฯ	-	
ด้าน	S๒ เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่าง ๆ	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุมเพราะ บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนสามารถปฏิบัติตามคู่มือ(KM)ได้อย่างต่อเนื่อง
		ลด/ควบคุม	บุคลากรที่ต้องถูกโยกย้าย ทำเอกสารรับส่งหน้าที่และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่	ให้ความรู้แก่บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	การจัดทำแผนฯต่างๆทันตามเวลาที่กำหนด	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	- ผู้บริหารเงินทุนฯ มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานอื่นดูแลแทนเจ้าหน้าที่ที่ถูกโยกย้าย	- ให้ความรู้แก่ผู้ได้รับมอบหมายแทน	-	- แผนต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามกำหนด	-	
				๓๐,๐๐๐	- แผนต่างๆ สำเร็จลุล่วง			

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
			- จ้างผู้มีประสบการณ์ด้านจัดทำแผนฯมาดำเนินการจัดทำแทน	- จ้างบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อดำเนินการจัดทำแผน	บาท/ต่อแผนขึ้นไป	ตามกำหนดโดยผู้มีประสบการณ์		
ด้านการดำเนินงาน (O)	๐๓ บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	ยอมรับ	คณะกรรมการที่ย้ายมารับตำแหน่งใหม่ยังไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน	จัดอบรม/สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ความรู้ต่อคณะกรรมการที่มารับตำแหน่งใหม่ของเงินทุนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	คณะกรรมการฯมีความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เข้าใจถึงแนวทางนโยบายของเงินทุนฯ
		ลด/ควบคุม	ให้ความรู้กับคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เช่น จัดอบรม/สัมมนา/เวียนเอกสาร	ให้ความรู้แก่กรรมการบริหารที่มารับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	คณะกรรมการฯมีความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	
ด้านการดำเนินงาน (O)	๐๑ บุคลากรขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน	ยอมรับ	-ประชุมบุคลากรเงินทุนฯเพื่อให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้เพิ่มองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน	จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	-	การลด/ควบคุมเพราะ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติงานจากการจัดอบรมบุคลากร

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
		ลด/ควบคุม	- ให้ความรู้เพิ่มเติมกับเจ้าหน้าที่ของเงินทุนฯ ในการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ - จัดผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารและปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	จัดอบรม/สัมมนา/ดูงานเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	๒๐๐,๐๐๐ บาท หรือมากกว่า	- บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การมีสมรรถนะสูงของเงินทุนฯ	-	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	
	๐๒ บุคลากรมีการโยกย้ายงานจึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน	ยอมรับ	-เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	สร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุมเพราะ บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนสามารถปฏิบัติตามคู่มือ(KM)ได้อย่างต่อเนื่อง
		ลด/ควบคุม	แจ้งและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องถูกโยกย้ายทำเอกสารรับส่งหน้าที่และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่มารับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมาใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	-	

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม	
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-		
ด้านการเงิน (F)	F๑ รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	ยอมรับ	ทบทวนปัญหาและตระหนักในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผน	จัดประชุมทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	-	เข้าใจและรู้ถึงปัญหาในการดำเนินงานตามแผนฯ	-	การลด/ควบคุมเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	-	รายได้เป็นไปตามเป้าหมาย	-		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		-
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-		-





ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม	
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ		
	F๒ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย	ยอมรับ	ทบทวนปัญหาและตระหนักในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	จัดประชุมทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	-	เข้าใจและรู้ถึงปัญหาในการดำเนินงานตามแผนฯ	-	การลด/ควบคุมเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการดำเนินการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	กำชับ/เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	-	การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	-		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		-
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-		-

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม	
				แผนงาน / กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ		
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (C)	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบหรือเข้าใจในนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	ยอมรับ	บุคลากรที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ยังไม่มีความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่มารับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุมบุคลากรได้ ความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนจากการประชุมชี้แจง	
		ลด/ควบคุม	ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	สร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ	-		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-		-
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-		-

การจัดการความเสี่ยง

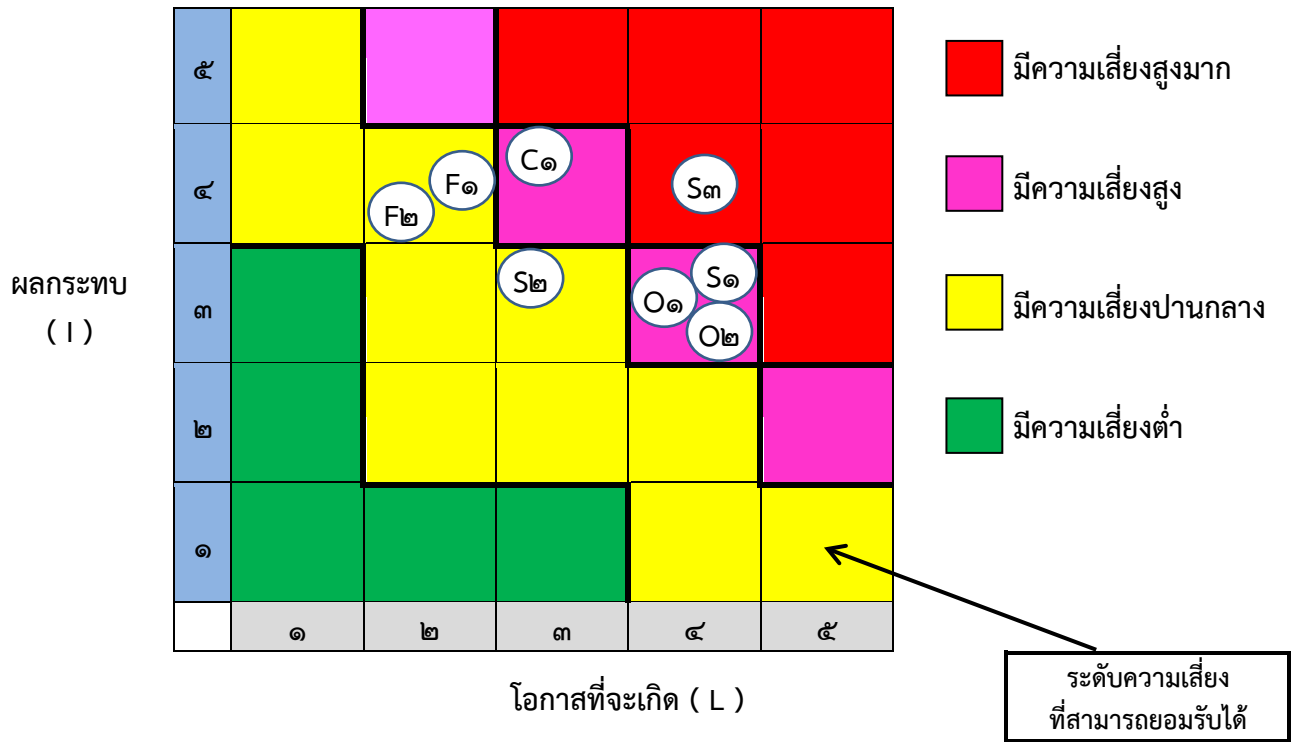
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ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

ตารางที่ ๕ การจัดระดับความเสี่ยง

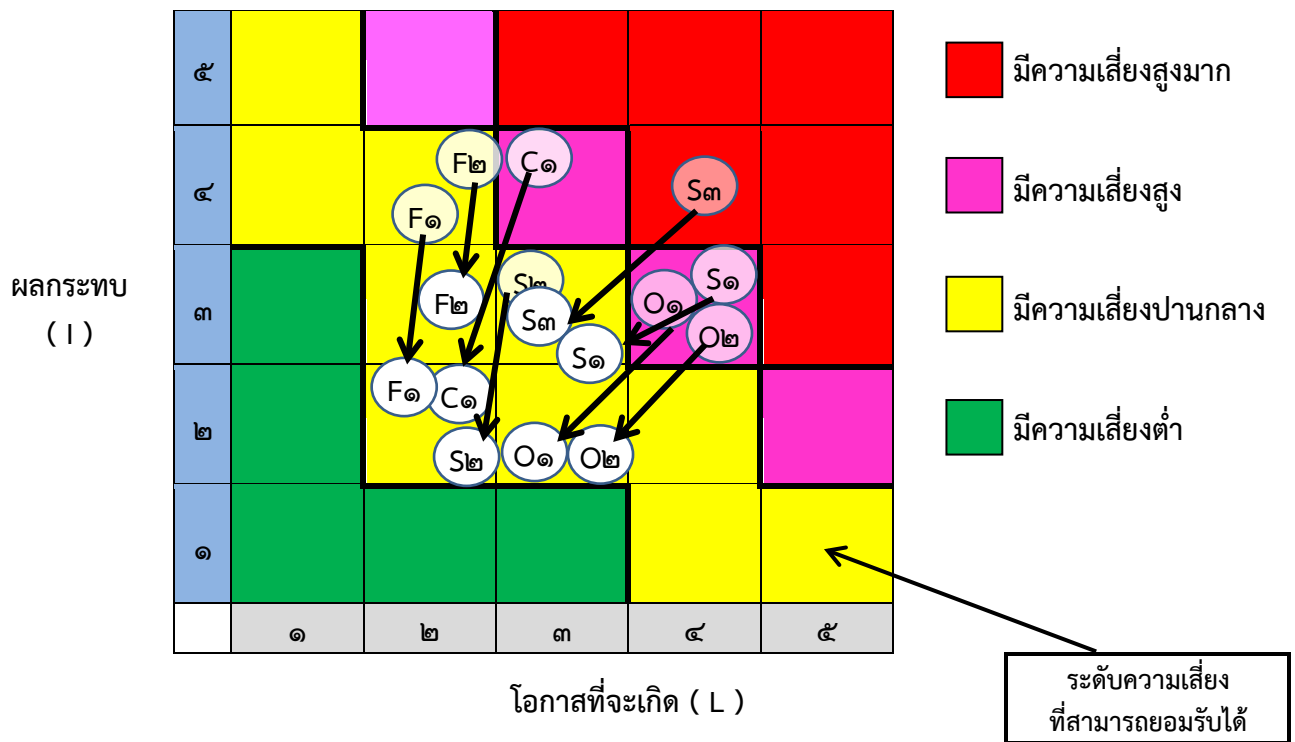
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	๑ - ๕		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	๖ - ๙		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง (High)	๑๐ - ๑๔		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้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

ในการเตรียมความพร้อมสำหรับระบบการบริหารความเสี่ยง เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้ยึดแนวทางตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และได้พิจารณาระบุเหตุการณ์และกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ดังนี้

แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)



แผนภาพของการเป้าหมายการลดระดับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Profile)

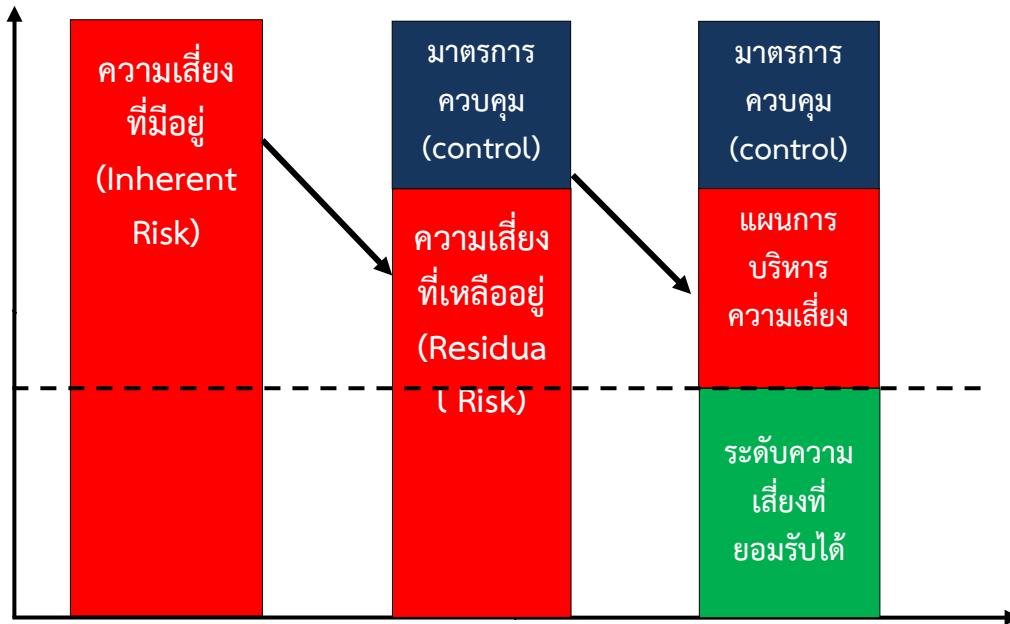


ตารางที่ ๖ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๑			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๒			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	แผนการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (LxI)				
S๑	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน ฯ	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือเชิญ/กำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ และเข้าประชุมเพื่อสรุปสาเหตุและปัญหาในการปฏิบัติงาน	๔	๓	๑๒	๓	๒	๖	ระดับต่ำ	ผู้บริหารเงินทุนฯ - ทำหนังสือคำสั่งเพื่อกำชับ/เร่งรัดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานตามแผนฯ ประกอบด้วย ๑. การจัดเก็บรายได้ ๒. การเบิกจ่ายงบลงทุน ๓. รายงานทางการเงินในระบบและเอกสาร	แล้วเสร็จภายใน ก.ย.๒๕๖๒	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย
F๑	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	กำชับ / เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	๒	๔	๘	๒	๒	๔	ระดับต่ำ	๔. การจัดซื้อจัดจ้างให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขของพรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒		
F๒	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย	กำชับ / เร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	๔	๒	๘	๓	๒	๖	ระดับปานกลาง	๕. ทำเอกสารรับส่งหน้าที่และส่งต่อความรู้ (KM) ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่ - จัดประชุมประชุมเพื่อชี้แจง/สั่งการ/สรุปปัญหา		
C๑	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ หรือเข้าใจใน	ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและ	๓	๔	๑๒	๓	๒	๖	ระดับปานกลาง	ในการปฏิบัติงาน		แผนกรับมอบ

รหัส ความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	การควบคุม ที่มีอยู่	ผลการประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๑			เป้าหมายการลดความเสี่ยง ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๒			ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่	แผนการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (L x I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (L x I)				
	นโยบาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ	แนวทางปฏิบัติการ ดำเนินงานตาม นโยบาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ										
S๒	เกิดความล่าช้าในการจัดทำ แผนต่าง ๆ	ให้ ความ รู้ แก่ เจ้าหน้าที่ที่มารับ ตำแหน่งใหม่	๓	๓	๙	๒	๒	๔	ระดับต่ำ	โครงการจัดอบรม/ สัมมนา/ดูงาน เพื่อให้ ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานของเงินทุนฯ โดยเป็นวิทยากรภายนอก	ภายใน ก.ย.๒๕๖๒	ททป.กทส.ฯ แผนก รับมอบ และ ทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
O๒	บุคลากรมีการโยกย้าย งาน จึงขาดความต่อเนื่อง ในกระบวนการปฏิบัติงาน	ให้ ความ รู้ แก่ เจ้าหน้าที่ที่มารับ ตำแหน่งใหม่	๔	๓	๑๒	๓	๒	๖	ระดับ ปานกลาง			
O๑	บุคลากรขาดความรู้ใน ด้านต่างๆ ที่ทำของเงินทุน หมุนเวียนฯ	จัดอบรม/สัมมนา/ดู งาน เพื่อให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานของเงินทุน ฯ โดยเป็นวิทยากร ภายนอก	๔	๓	๑๒	๓	๒	๖	ระดับ ปานกลาง			
S๓	คณะกรรมการบริหาร เงินทุนฯ ขาดความรู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	จัดให้ ความ รู้ กับ คณะกรรมการบริหาร เงินทุนฯ เช่น เอกสาร เกี่ยวกับเงินทุนฯ เป็นต้น	๔	๔	๑๖	๓	๓	๙	ระดับ ปานกลาง	แผนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเงินทุนฯ ให้กับคณะกรรมการ บริหารเงินทุนฯ	ก.ค.-ก.ย. ๒๕๖๒	สำนัก ติดตามและ ประเมินผล

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้เลือกความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูง และระดับสูงมากที่ไม่สามารถยอมรับได้ มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๑



แนวทางการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ / กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่ามีเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ และบุคลากรในคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เป็นกรณีพิเศษก็ได้

๒. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้โดยคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จะประเมินผล ดังนี้

๒.๑ มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

๒.๒ การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

๒.๓ มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับ ความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ จะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ต่อผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อ ๆ ไปให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น

ภาคผนวก

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

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

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

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

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

