



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2563
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

ทำเรือพาณิชย์สำตหีบ – กองทัพเรือ

คำนำ

ภายใต้สภาวะการดำเนินการของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นแล้ว กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม แผนบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรทุกระดับ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น และป้องกันความเสียหายจากปัจจัยต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามแผนบริหารความเสี่ยงจะสามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของแต่ละฝ่ายงานในการนำไปดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของการบริหารแผนความเสี่ยง คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และติดตามประเมินผลการบริหารจัดการและการควบคุมภายใน ตลอดจนการจัดทำรายงานวิเคราะห์ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการวิเคราะห์สื่อสารและวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เพื่อให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สำตหีบ – กองทัพเรือ เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เงินทุนฯ จึงได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยสร้างความตระหนักและรับผิดชอบให้กับพนักงานทุกระดับ ทั้งนี้เงินทุนฯ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563 ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเงินทุนฯ ต่อไป

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สำตหีบ - กองทัพเรือ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ 1 บทนำ	
1. หลักการและเหตุผล	๑
2. วัตถุประสงค์	1
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	2
4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	3
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ	
1. ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ พ.ศ.2564 – 2566	7
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ	8
3. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	9
4. ขั้นตอนการดำเนินงาน	11
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	12
2. ประเภทความเสี่ยง	13
3. กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	13
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของเงินทุนฯ	
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT	14
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบงานและระบุความเสี่ยงบนระบบงานตามโครงสร้างการบริหาร	15
ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562	20

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ปีที่ผ่านมา	23
(4.1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562	23
(4.2) การทบทวนความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562	28
ขั้นตอนที่ 5 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กับแผนบริหารความเสี่ยง	30
ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562 (ใช้ฐานข้อมูลเดิม)	31
(6.1) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	31
(6.2) การกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร	37
ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	41
ขั้นตอนที่ 8 การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563	43
ขั้นตอนที่ 9 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	46
ขั้นตอนที่ 10 วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีบัญชี 2563	57 - 73
ภาคผนวก ข เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบรายความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563	74 - 77

บทที่ ๑

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรการและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้กระทรวงการคลังได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการ

รายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้นเงินทุนฯ จึงให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงเงินทุนฯ ยังได้อ้างอิงประเภทของความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังระบุไว้อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

2) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

3) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

2

4) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เงินทุนฯ มุ่งเน้นการบริหารทำเรือพาณิชย์สัปดาห์ - กองทัพเรือ มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ ลดมูลเหตุของแต่ละ

โอกาสที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 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 และความรับผิดชอบต่อร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

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

๕) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๗) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๘) ให้มีระเบียบการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติอันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) การดำเนินงานของเงินทุนฯ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เงินทุนฯ สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์
- 3) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
- 4) ข้อมูลและรายการทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านการบริหารและสื่อสารได้
- 5) การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเงินทุนฯ ซึ่งมีเงื่อนไขต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของทุนฯ ส่งผลให้มีแผนการพัฒนาที่รอบคอบและครอบคลุม อย่างไรก็ตาม บางประเด็นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคง และยั่งยืน จึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ต้องบรรลุภารกิจ พร้อมทั้งแนวทางยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับจุดแข็งของเงินทุนฯ และปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเงินทุนฯ สามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือสู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง ”

ในหลักการองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการดำเนินการ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

วิสัยทัศน์ของ ทพส.-ทร. ดังกล่าวมีความชัดเจนโดยสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักของกองทัพเรือ ซึ่งมีภารกิจหลักในด้านความมั่นคง การปกป้องอธิปไตยของชาติ และยังมีภารกิจที่ตอบสนองกับนโยบายของรัฐ ในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งทำให้ภารกิจของเงินทุนฯ มีภารกิจที่ต้องดำเนินการทั้งด้านการพัฒนา การลงทุน และภารกิจด้านความมั่นคง (One Port Two Missions) ซึ่งทางเงินทุนฯ เป็นหนึ่งในโลกที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่กำหนดไว้และยังคงไว้ซึ่งพันธกิจหลักในด้านความมั่นคงซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญในดุลย์อำนาจของชาติซึ่งสะท้อนภาพเชิงบวกที่แสดงถึง เป็นเลิศในด้านความมั่นคง และพาณิชย์นาวีดีเยี่ยมในอนาคต ซึ่งต้องใช้ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆ ด้าน และเตรียมการที่จะรองรับการขยายตัวของการลงทุน การท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่งในอนาคตอันใกล้ ซึ่งท้าทายขีดความสามารถของคณะกรรมการบริหาร กำลังพลและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

พันธกิจ (Mission)

๑. ให้การสนับสนุนเรือรบของกองทัพเรือ และเรือรบต่างชาติตามที่กองทัพเรือจะสั่งการ
๒. ให้การบริการแก่เรือสินค้าของเอกชนตลอดจนให้บริการพื้นที่หลังท่า และเครื่องมือเครื่องทุ่นแรงในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ทางทหารเป็นสำคัญ และข้อผูกพันที่จะพึงมีกับผู้ประกอบการจะมีอายุสัญญาไม่เกินห้วงเวลาที่กองทัพเรืออนุญาตให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์เท่านั้น
๓. สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development - EEC)

เป้าหมาย (Goal)

1. เป็นท่าเรือที่สามารถให้บริการด้านความมั่นคงและด้านพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน
2. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน ภายนอก ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการดำเนินงานของเงินทุนฯ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องในการดำเนินงานการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการเรือรบและเรือพาณิชย์

เป้าประสงค์

1. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของท่าเรือฯ ให้ได้มาตรฐานสากล
2. พัฒนาระบบการให้บริการให้รองรับ multimodal transportation

ในยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) การปรับปรุงพื้นที่ สร้างท่าเรือเพิ่มเติม พัฒนาพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ กำหนดเขตพื้นที่ให้มีความ

เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างคู่ขนานไม่กระทบต่อพันธกิจหลักของกองทัพเรือ อีกทั้งรองรับการพัฒนาโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกซึ่งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมหลายรูปแบบ ทั้งอากาศยาน ระบบราง และการขนส่งทางน้ำ ซึ่งประเทศไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของอาเซียนส่งผลให้อำนาจด้านการคมนาคมขนส่งทางพาณิชย์นาวี ซึ่งทางเงินทุนฯ ได้เตรียมแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาขีดความสามารถทั้งด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเหมาะสม ทันสมัย ตอบสนองผู้มารับบริการได้อย่างสมบูรณ์ แต่ในพันธกิจหลักก็ยังคงไว้ในด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นเสาหลักในด้านการรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ซึ่งได้มีแผนงาน โครงการ รองรับไว้ เช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาควบคู่กันไปอย่าง มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

6

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเงินทุนหมุนเวียน ไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าประสงค์

1. กระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. บุคลากรของเงินทุนฯ มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของเงินทุนฯ
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสามารถรองรับการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

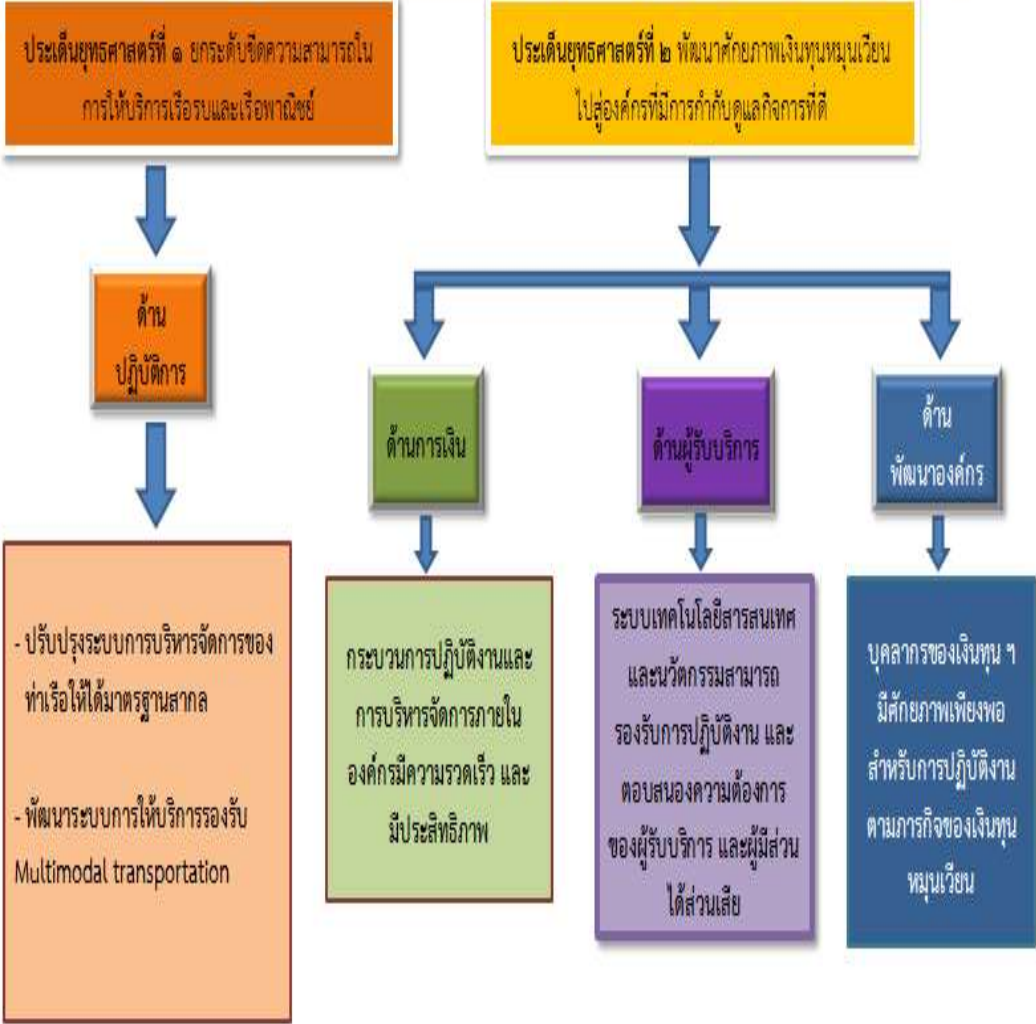
ในยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ ให้ตอบสนองต่อการที่ประเทศจะก้าวไปสู่การใช้เทคโนโลยี (Thailand ๔.๐) โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเงินทุนฯมาใช้ โดยมีแผนงาน โครงการ ปรับปรุงพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน (data base) ในทุกด้าน เช่น ระบบการเบิก - จ่าย ระบบฐานข้อมูลผู้มารับบริการให้มีความทันสมัย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

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

1. ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ พ.ศ.2564 - 2566

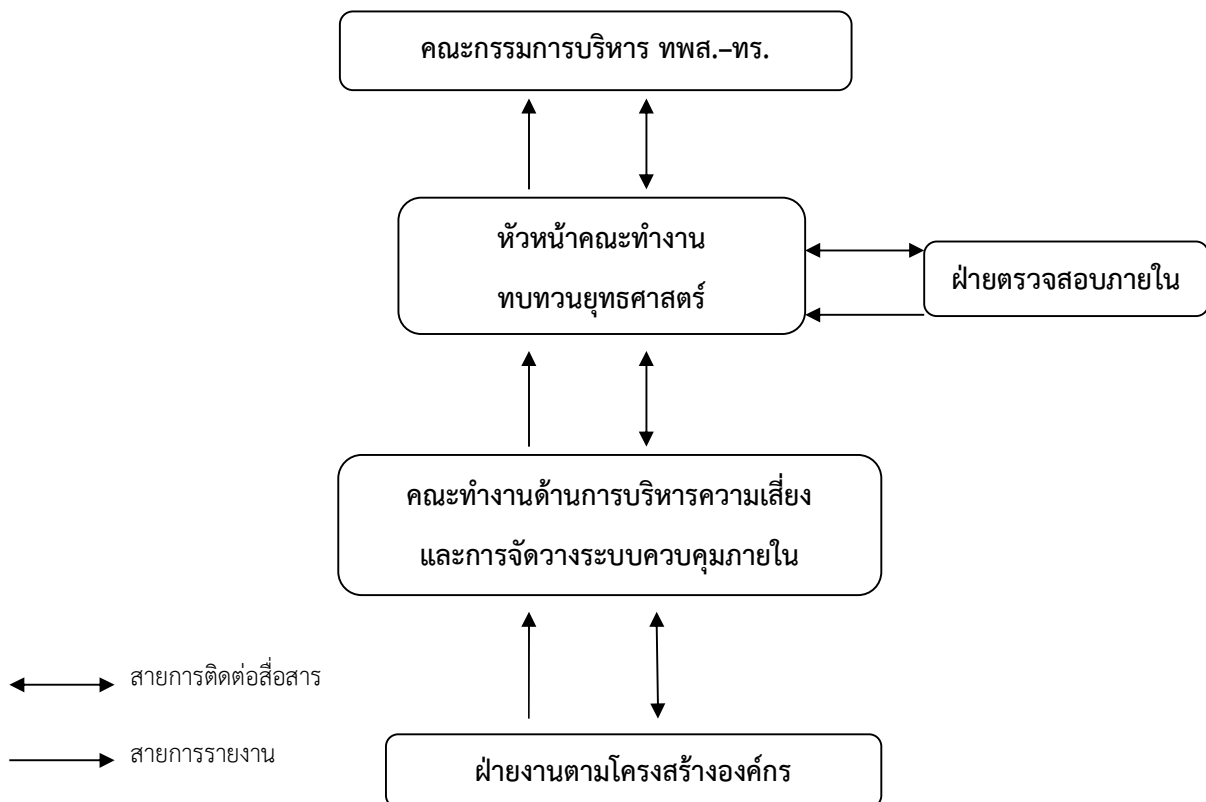
ภาพการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

แผนที่ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ
วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนา ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

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



แผนภาพ โครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

3. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	กำหนดกรอบ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ ให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง
หัวหน้าคณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์	สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความเสี่ยงของเงินทุนฯ
คณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดแนวทางการจัดทำแนวทางในการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง คู่มือบริหารความเสี่ยง และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 2) กำหนดแนวทาง และผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและการติดตามการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
ฝ่ายงานตามโครงสร้างองค์กร	ระบุประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้สนับสนุนพร้อมทั้งกำกับดูแลติดตามให้สายงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับ

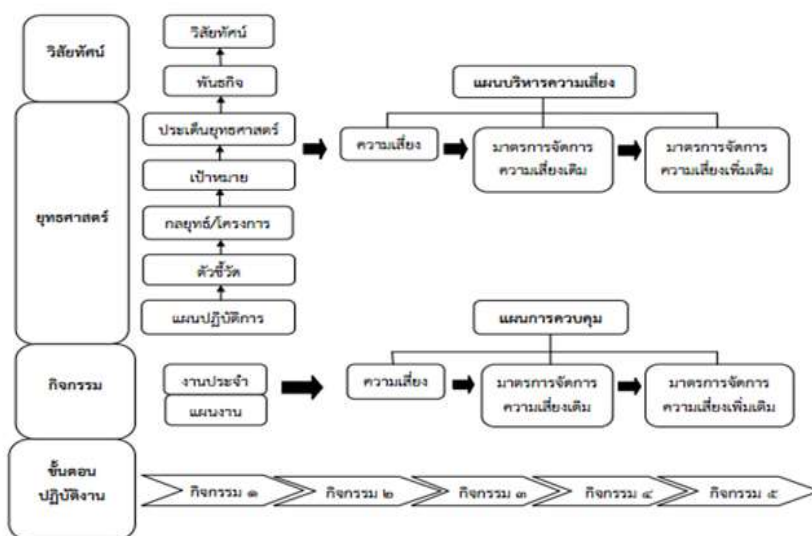
	มอบหมาย
--	---------

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1) สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน และระบบที่ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) สอบทานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา

4. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring of the Treadway Commission หรือ COSO ประกอบด้วย 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 2) การกำหนดเป้าหมายบริหารความเสี่ยง
- 3) การบ่งชี้ประเภทของความเสี่ยง อาทิ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง
- 6) กิจกรรมบริหารความเสี่ยง
- 7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
- 8) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ



แผนภาพ แสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ ทพส.-ทร. กับ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับปีบัญชี พ.ศ.2563 ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินมีสาเหตุสำคัญจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงิน และเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ เพื่อควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของระดับผลกระทบ และโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และควบคุมได้ รวมทั้งตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะยึดภารกิจหลักและเป้าหมายของเงินทุนฯ ตามแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี (พ.ศ.2564 - 2566) เป็นแนวทางในการบริหาร และอาจมีการทบทวนให้เหมาะสมตามสถานการณ์

1. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2563 มีกระบวนการดำเนินสรุปได้ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 2) ทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562
- 3) วิเคราะห์ระบบงาน และระบุความเสี่ยงบนระบบงานตามโครงสร้างการบริหาร
- 4) ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
- 5) การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงเป้าหมาย

6) วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง
(Cost – Benefit Analysis)

7) สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง

8) ติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง

2. ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบระยะยาวต่อองค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณผิดพลาด การเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ อาทิ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางกฎหมายระเบียบอื่นๆ

3. กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง แบ่งได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้	การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดหรือควบคุมโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความ	การถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง การรวมจัดการโดยแบ่ง หรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือ

เสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป	องค์กรอื่น
--	------------

หมายเหตุ *อ้างอิงความเสี่ยงระดับองค์กร 4 ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk/ และ Compliance Risk (S-O-F-C)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของเงินทุนฯ

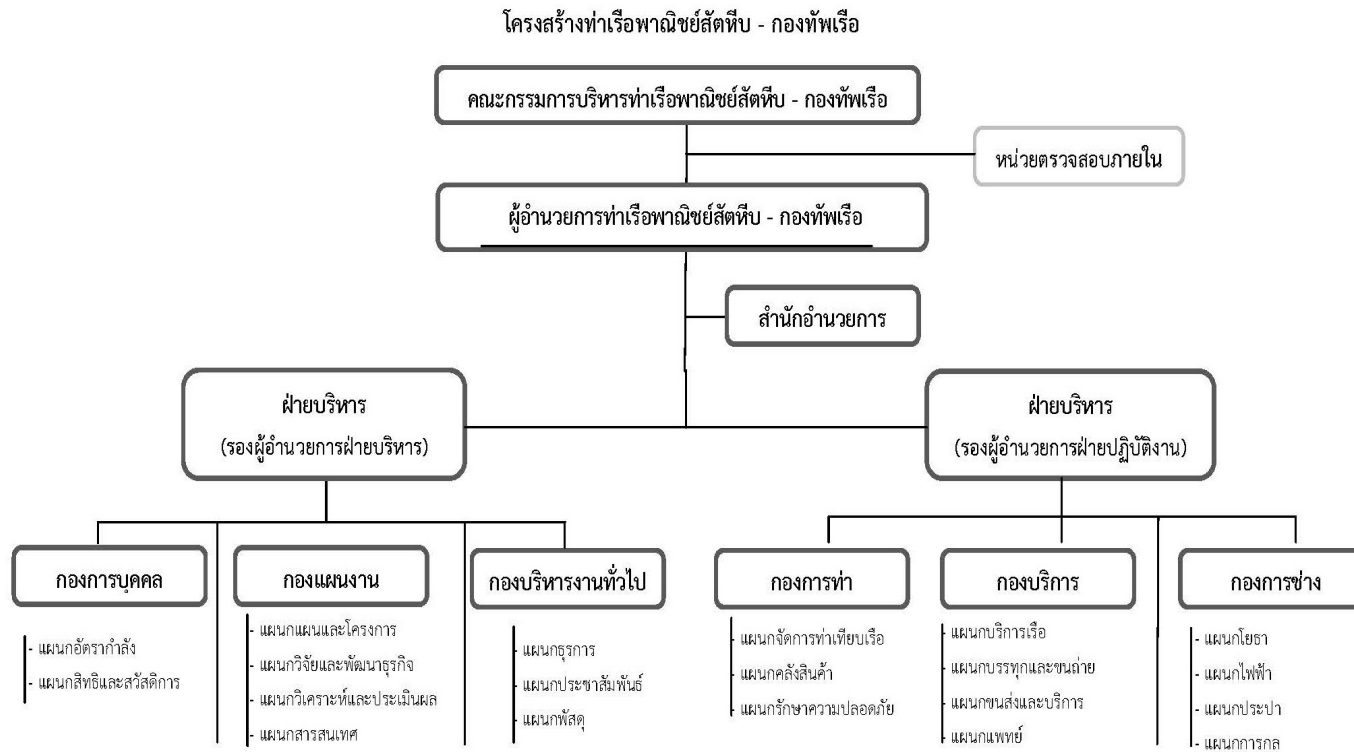
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S๑ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เหมาะสม และเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญของภาคตะวันออก	W๑ เป็นท่าเรือที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านความมั่นคงเป็นหลัก มีกฎระเบียบข้อบังคับ ส่งผลให้อาจเกิดความล่าช้า ความเชื่อมั่นของนักลงทุน
S2 มีระบบการขนส่งหลายรูปแบบ โครงสร้างของท่าเรือที่ได้มาตรฐานสามารถรองรับการให้บริการ และเชื่อมโยงกับโครงข่ายขนส่งอื่นได้อย่างหลากหลาย	W2 ข้อจำกัดด้านความลึกของร่องน้ำ ความลึกหน้าท่า และความยาวหน้าท่าไม่เอื้ออำนวยต่อเรือที่มีอัตราน้ำลึกเกิน 10 เมตร
S3 การรักษาความปลอดภัยเข้มงวดตามมาตรฐานทางทหาร	W3 ข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้ไม่สามารถลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติมได้
	W4 บุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ

	W5 ระบบบริหารจัดการยังไม่ได้มาตรฐานและครบวงจร
โอกาส	อุปสรรค
<p>O1 โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก EEC ส่งผลให้เกิดโอกาสในการขนส่งสินค้าทางเรือ และการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น</p> <p>O2 การขยายตัวของอุตสาหกรรมด้านพลังงาน เช่น น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น ส่งผลต่อการเพิ่มการให้บริการ</p>	<p>T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงของท่าเรือ และโลจิสติกส์ ส่งผลให้การนำเข้าและส่งออกมีความไม่แน่นอน</p> <p>T2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล อาจส่งผลกระทบต่อด้านงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน</p>

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบงานและระบุความเสี่ยงบนระบบงานตามโครงสร้างการบริหาร

เงินทุนฯ จำแนกโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ ตามความสำคัญของงานเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์ – กองทัพเรือ, ผู้อำนวยการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ, ฝ่ายบริหาร, ฝ่ายปฏิบัติการ โดยในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยชื่อฝ่ายของเงินทุนฯ และระบบงานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงาน



ผลการวิเคราะห์หน้าที่งาน/ระบบงานตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ พบว่ามีความเสี่ยงระดับสูง – สูงมาก และความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อเงินทุนฯ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
-------	------	----------	-----------------	------------

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
1	คณะกรรมการบริหาร ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	หน่วยตรวจสอบภายใน	ดำเนินการตรวจสอบตามแผนงาน โดยการ สอบทานและประเมินกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน และการ กำกับดูแลกิจการที่ดีของส่วนงานรับตรวจว่า มีความเหมาะสม และมีประสิทธิผล	ได้ข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์/ ประเมินความเสี่ยงไม่ครบถ้วน
				วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยงผิดพลาด
2	ผู้อำนวยการ ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	สำนักผู้อำนวยการ	การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน	หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย จนทำให้แผนการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
3	ฝ่ายบริหาร (รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร)	กองการบุคคล	ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานและการ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคล	บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญใน การปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่การมีสมรรถนะ สูงของเงินทุนฯ
		กองแผนงาน	จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของ กรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บท ของเงินทุนฯ รวมทั้งเร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่าง ๆ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการวิเคราะห์หน้าที่งาน/ระบบงานตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ พบว่ามีความเสี่ยงระดับสูง – สูงมาก และความเสี่ยงที่มึนัยสำคัญต่อเงินทุนฯ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
		กองบริหารงานทั่วไป	ปฏิบัติงานสารบรรณ งานธุรการ งานทะเบียนเอกสาร รับ-ส่งเอกสาร หนังสือราชการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
		กองนิติการและจัดการทรัพย์สิน	ดำเนินงานการทำนิติกรรมและสัญญา การดำเนินคดีในศาลทั้งปวง การวินิจฉัยและเสนอข้อคิดเห็นในปัญหาข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คู่มือและวงรักษาที่ดิน อาคาร และจัดเก็บผลประโยชน์จากการให้เช่าที่ดิน และอาคารของท่าเรือฯ	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
		กองการเงิน	ดำเนินงานงบประมาณ การบัญชี รายงานฐานะการเงิน การรับจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน การคิดค่าภาระ และจัดเก็บค่าภาระและผลประโยชน์ รวมทั้งการจัดทำทะเบียนและ	การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
			ตรวจสอบการเบิกจ่ายประเภทต่าง ๆ	

18

ผลการวิเคราะห์หน้าที่งาน/ระบบงานตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ พบว่ามีความเสี่ยงระดับสูง – สูงมาก และความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อเงินทุนฯ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
4	ฝ่ายปฏิบัติการ (รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ)	กองการทำ	ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานในระบบตู้สินค้าทั้งหมด การรับมอบส่งมอบ และการบรรจุทุกขนถ่ายตู้สินค้า ทั้งขาเข้าและขาออก การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเรือและตู้สินค้า งานสารสนเทศ การตรวจสอบตู้สินค้า การปฏิบัติงานหน้าท่าและลานวางพักตู้สินค้า ควบคุมการจัดเครื่องมือทุ่นแรงปฏิบัติงานในระบบตู้สินค้า รวมทั้งการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานระบบตู้สินค้า ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการ	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
		กองบริการ	มีหน้าที่ดำเนินงานให้บริการและความ	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
			<p>สะดวกต่างๆ แก่ผู้มาใช้ท่าเรือในอาณาบริเวณของการท่าเรือแห่งประเทศไทย การให้เข้าใช้เครื่องมือทุ่นแรงและรถเครื่องมือ ทุ่นแรง การซ่อมบำรุงรักษารถเครื่องมือทุ่นแรง และการรักษาความปลอดภัยทั้งทรัพย์สิน อาคาร สถานที่ และบุคคล</p>	

ผลการวิเคราะห์หน้าที่งาน/ระบบงานตามโครงสร้างการบริหารเงินทุนฯ พบว่ามีความเสี่ยงระดับสูง - สูงมาก และความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อเงินทุนฯ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ฝ่าย	กลุ่มงาน	หน้าที่/ระบบงาน	ความเสี่ยง
		กองการช่าง	มีหน้าที่ดำเนินการวางแผนและบริหารงานการช่างโยธา การคำนวณ และจัดทำแบบการช่างเครื่องกล การช่างไฟฟ้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่ทุกๆ ฝ่าย ในการทำเรือพาณิชย์สัดหีบ - กองทัพเรือ ส่วนงานในฝ่ายการช่าง	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
		กองควบคุมการสัญจรทางทะเล	กำกับ อำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำการเดินทางเรือเข้า - ออก ในเขตท่าเรือฯ เป็นศูนย์ประสานงานด้านการป้องกันและรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือ เพื่อรับแจ้งเหตุภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับเรือ หรือท่าเรือตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความช่วยเหลือ	ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562 มีการระบุความเสี่ยงทั้งสิ้น 8 ความเสี่ยง บนระบบงานของเงินทุนฯ ที่เกิดขึ้น จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ สิ้นสุด ณ 30 กันยายน 2562 สามารถตอบสนองความเสี่ยงได้ดังนี้

- ความเสี่ยงระดับ สูง จำนวน 6 ความเสี่ยง สามารถลดความเสี่ยงได้ 6 ความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับ ปานกลาง จำนวน 2 ความเสี่ยง สามารถลดความเสี่ยง และจัดการได้ทั้งหมด

ทั้งนี้ในปี 2562 สามารถจัดการความเสี่ยงได้ 2 ความเสี่ยง ในระดับระดับปานกลาง 2 ความเสี่ยง ได้แก่ ระดับปานกลาง คือ คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ (S) และระดับปานกลาง คือ เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่างๆ (S)

ลำดับ	ความเสี่ยง	1 ตุลาคม 2561			เป้าหมาย ณ สิ้นปีบัญชี 2562 (30 กันยายน 2562)			ประเมิน ณ 30 กันยายน 2562			ความเสี่ยงที่จะบริหารในปีบัญชี 2563
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
1	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ (S)	4	4	สูง	3	3	ปานกลาง	2	3	ปานกลาง	ไม่พบความเสี่ยง (มีการจัดอบรมการให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ทุกปี)
2	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ (S)	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง	2	2	สูง	จัดการประชุมก่อนจัดทำแผนประจำปี
3	บุคลากรขาดความรู้ในด้าน	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง	2	4	สูง	ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตาม

ต่างๆที่ทำของ เงินทุนฯ (O)											หลักสมรรถนะ CC/FC/TC
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------

ลำดับ	ความเสี่ยง	1 ตุลาคม 2561			เป้าหมาย ณ สิ้นปีบัญชี 2562 (30 กันยายน 2562)			ประเมิน ณ 30 กันยายน 2562			ความเสี่ยงที่ จะบริหารใน ปีบัญชี 2563
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
4	บุคลากรมีการ โยกย้ายงาน จึง ขาดความต่อเนื่อง ในกระบวนการ ปฏิบัติงาน (O)	4	3	สูง	3	2	ปาน กลาง	3	2	สูง	ประชุมติดตาม ความก้าวหน้าผล การดำเนินงาน ทุกสิ้นเดือน
5	เกิดความล่าช้าใน การจัดทำแผน ต่างๆ (S)	3	3	ปาน กลาง	2	2	ต่ำ	1	2	ปาน กลาง	ไม่พบความเสี่ยง
6	ขาดการปฏิบัติที่ ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ (C)	3	3	ปาน กลาง	3	2	ปาน กลาง	2	1	สูง	จัดอบรมให้ ควา ม ร ู้ กั บ บุคลากร
7	รายได้ไม่เป็นไป ตามที่กำหนดไว้ ตามแผน (F)	2	4	ปาน กลาง	2	2	ปาน กลาง	2	1	สูง	จัด ทำ แ พ น ประชาสัมพันธ์ การให้บริการเพื่อ เพิ่มกลุ่มลูกค้า
8	การเบิกจ่ายไม่	4	2	ปาน	3	2	ปาน	2	2	สูง	ประชุมติดตาม

	เป็นไปตามแผนการ ที่เบิกจ่าย (F)			กลาง			กลาง				ความก้าวหน้า ทุกสิ้นเดือน
--	------------------------------------	--	--	------	--	--	------	--	--	--	------------------------------

ดังนั้นความเสี่ยงที่ยังมีความจำเป็นต้องบริหารต่อเนื่อง ในปีบัญชี 2563 จำนวนทั้งหมด 6 ความเสี่ยง ดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ
2. บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทำของเงินทุนฯ
3. บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน
4. รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน
5. การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย

เนื่องจากสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และจากทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในปี 2563 ทำให้มีการระบุความเสี่ยง
เพิ่มอีก 2 ความเสี่ยง ดังนี้

1. เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงิน
และไม่ใช้การเงิน
2. การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ดังนั้นความเสี่ยงที่ยังมีความจำเป็นต้องบริหารต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ 2563 จำนวนทั้งหมด 8 ความเสี่ยง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ปีที่ผ่านมา

(4.1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหาร
ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ประจำปีบัญชี 2562

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างบุคลากรเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ และผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์และได้จัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของเงินทุนฯ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีแจ้งให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการรายงานผลการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด และการตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก</p>
<p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเงินทุนฯ และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน</p>	<p>มีการประเมินความเสี่ยงโดยระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของเงินทุนฯ ไม่บรรลุผล โดย</p>

<p>สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้เสร็จ ด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ</p>	<p>นำระบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยเสี่ยงและนำหลักการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาเป็นองค์ประกอบในการระบุปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดต่อเงินทุนฯ และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติการ</p>
<p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถ</p>	<p>เงินทุนฯ มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมเพียงพอ และสอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนฯ สามารถนำไปปฏิบัติตามได้อย่างเคร่งครัด มีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติและมาตรการ</p>

<p>องค์ประกอบการควบคุมภายใน</p>	<p>ผลการประเมิน/ข้อสรุป</p>
<p>ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>เพื่อป้องกันความเสียหายและมีการสอบทานกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวัง และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ</p>
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>ระบบสารสนเทศที่รองรับการบริหารจัดการเงินทุนฯ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และสะดวกต่อผู้ใช้งาน และมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม ครบถ้วน และทันสมัย รวมทั้งมีการจัดช่องทางในการรับฟังข้อเสนอความคิดเห็น ข้อร้องเรียน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเงินทุนฯ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานของ</p>

	เงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
<p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>เงินทุนฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหารผู้ควบคุมงาน และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีการประเมินผลแบบรายครึ่งเป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบ และการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบ และมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>เงินทุนฯ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และมีการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบของ ทร. (สตน.ทร.) และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)</p>

สรุปผลการประเมินโดยรวม

มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีประสิทธิภาพและเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2562

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งของ เงินทุนฯ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ ของเงินทุนฯ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
1. เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบ และ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และ เป้าหมายขององค์กรตามกรอบ มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ดีเพื่อลดความไม่แน่นอนของ ผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาส สู่ความสำเร็จ	- การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปียังไม่สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ	- จัดอบรมให้ความรู้กับ บุคลากรในไตรมาสแรก	- กิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สามารถลดความเสี่ยง ได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้	โอกาส = 4 ผลกระทบ = 3 ผลลัพธ์ = 12	ทุกหน่วยงานที่ ได้รับมอบหมาย

--	--	--	--	--	--

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2562

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งของ เงินทุนฯ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ ของเงินทุนฯ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
2. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ เงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหาร จัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตาม แนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการ พัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความ เข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ	- บุคลากรขาดความรู้ในด้าน ต่างๆ ที่ทำของเงินทุนฯ	- ส่งบุคลากรไปศึกษา อบรมหน่วยงานภายนอก	- กิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดได้มีการปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สามารถลดความเสี่ยง ได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้	โอกาส = 4 ผลกระทบ = 3 ผลลัพธ์ = 12	ทุกหน่วยงานที่ ได้รับมอบหมาย

ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง	- บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องใน กระบวนการปฏิบัติงาน	- ประชุมติดตามความก้าวหน้า ในการดำเนินงานในรอบ สิ้นเดือน	- กิจกรรมการควบคุมที่ กำหนดไว้มีการปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สามารถลดความเสี่ยงได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้	โอกาส = 4 ผลกระทบ = 3 ผลลัพธ์ = 12	ทุกหน่วยงานที่ ได้รับมอบหมาย
---	--	--	--	--	---------------------------------

27

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2562

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งของ เงินทุนฯ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ ของเงินทุนฯ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
3. เงินทุนฯ ยังมีความเสี่ยงจากรายได้ และการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	- รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ไว้ตามแผน	- จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ การให้บริการเพื่อเพิ่มกลุ่ม ลูกค้า	- กิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สามารถลดความเสี่ยง	โอกาส = 3 ผลกระทบ = 3 ผลลัพธ์ = 9	แผนการเงินฯ

	- การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย	- ประชุมติดตามความคืบหน้าทุกเดือน	ได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ - กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	โอกาส = 3 ผลกระทบ = 2 ผลลัพธ์ = 6	แผนการเงินฯ
--	--	-----------------------------------	---	---	-------------

(4.2) การทบทวนความเสี่ยงประจำปีบัญชี.2562

การระบุความเสี่ยงของเงินทุนฯ ในปีบัญชี พ.ศ.2563 ได้มีการพิจารณาทบทวนความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี พ.ศ.2562 เพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวนั้นให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้สามารถอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจากการพิจารณาแล้วพบว่าความเสี่ยงในปีบัญชี พ.ศ.2562 ที่เหลืออยู่ประกอบด้วย 3 ด้าน 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของเงินทุนฯ (Strategic Risk: S)

S = การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง (Risk Level) ในระดับความเสี่ยงสูง คือ ระดับ 12 โดยภายหลังจากดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงตามแนวทางแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2563 – 2565 เพื่อนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ระดับ 6 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ (Operation Risk: O)

O = บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทำของเงินทุนฯ เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง (Risk Level) ในระดับความเสี่ยงสูง คือ ระดับ 12 โดยภายหลังจากดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงตามแนวทางแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2563 – 2565 เพื่อนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ระดับ 6 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

O = บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง (Risk Level) ในระดับความเสี่ยงสูง คือ ระดับ 12 โดยภายหลังจากดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงตามแนวทางแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2563 – 2565 เพื่อนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ระดับ 6 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ด้านที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงินของเงินทุนฯ (Financial Risk: F)

F = รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง (Risk Level) ในระดับความปานกลางคือ ระดับ 9 โดยภายหลังจากดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงตามแนวทางแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2563 – 2565 เพื่อนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยง

29

ปานกลาง คือ ระดับ 6 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

F = การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง (Risk Level) ในระดับความปานกลางคือ ระดับ 6 โดยภายหลังจากดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงตามแนวทางแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ประจำปีบัญชี 2562 โดยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2563 – 2565 เพื่อนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ระดับ 6 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 3 ด้าน 5 ปัจจัยเสี่ยงข้างต้นนี้จะถูกนำมาวางแผนเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นลดลงในแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กับแผนบริหารความเสี่ยง

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กับแผนบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์		แผนบริหารความเสี่ยง	
วิสัยทัศน์ : มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง		วิสัยทัศน์ : มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ สู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง	
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการเรือรบและเรือพาณิชย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของท่าเรือฯ ให้ได้มาตรฐานสากล 2. พัฒนาระบบการให้บริการให้รองรับ multimodal transportation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องในภารกิจ (BCM) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องในภารกิจ (BCM) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเงินทุนฯ ตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเงินทุนหมุนเวียน ไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 2. บุคลากรของเงินทุนฯ มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของเงินทุนฯ 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ 	<ol style="list-style-type: none"> 2. ปลุกฝังการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องในภารกิจ (BCM) ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 3. พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความ 	<ol style="list-style-type: none"> 2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนตระหนัก และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องในภารกิจ (BCM) 3. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่อง

	นวัตกรรมสามารถรองรับการปฏิบัติงาน และตอบสนอง ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต่อเนื่องในภารกิจ (BCM)	ในภารกิจ (BCM)
--	---	-------------------------	----------------

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2562 (ใช้ฐานข้อมูลเดิม)

(6.1) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
1	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารฯ ทุก ๑ – ๒ ปี/ครั้ง	กรรมการที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ยังไม่ทราบพื้นฐานของเงินทุนฯ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบายในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ และจะไม่ทราบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ยังคงเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิผลตามที่ต้องการอยู่หรือไม่ หากไม่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างท่วงแท้ ก็ไม่สามารถที่จะเข้าใจถึงความสอดคล้องระหว่าง ปัจจัยภายในและภายนอกตลอดจนสมรรถนะหลักของ	4	4	16	การลด/ควบคุม คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ เข้าใจถึงแนวทางนโยบายของเงินทุนฯ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
			องค์กร ซึ่งจะไม่มีความรู้เพียงพอที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรได้				

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
2	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน ฯ	- กลยุทธ์บางส่วนถูกขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นกว่าที่กำหนดไว้	- ในระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการออกไป เนื่องจากเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้เวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้เดิมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป	4	3	12	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการจัดทำแผนฯ กระบวนการขั้นตอนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของเงินทุนฯ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	
				(L)	(I)	(L x I)	
		- กลยุทธ์บางส่วนถูกตัดทอน	- การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติมาอย่างเพียงพอจะทำให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจะบรรลุผลได้แน่นอน หากได้ทำตามแผนงานทั้งหมดที่กำหนดไว้ แต่ในระหว่างดำเนินการอาจถูกตัดทอนบางกิจกรรมลงเพื่อลดต้นทุนลดค่าใช้จ่ายหรือเพื่อเร่งให้การ				

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	
				(L)	(I)	(L x I)	
			ดำเนินงานเสร็จเร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้แผนปฏิบัติการไม่				

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	
				(L)	(I)	(L x I)	
		<p>- ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในการดำเนินกลยุทธ์</p> <p>- ความร่วมมือระหว่างองค์กรล้มเหลว</p>	<p>บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้</p> <p>- เจ้าหน้าที่อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ตามที่ริเริ่มไว้ในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีหน้าที่และภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นโดยเมื่อทุกคนรับงานมากเกินไป เวลาที่พนักงานแต่ละคนจะให้กับการทำงานใหม่ย่อมลดน้อยลง</p> <p>- การดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน หากมีการสื่อสารบกพร่องโดยต่างฝ่ายต่างไม่รู้ว่าต้องการอะไรจาก</p>				

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	
				(L)	(I)	(L x I)	
			กันและกัน ขาดความสอดคล้องระหว่าง การดำเนินการหรือเกิดความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างหัวหน้างานแต่ละหน่วยงาน หรือไม่มีสิ่งจูงใจให้ประสานความร่วมมือกันก็จะทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ล้มเหลว				
3	ความเสี่ยงจากการที่เจ้าหน้าที่ใช้คอมพิวเตอร์/เครือข่ายผิดวัตถุประสงค์	- เสี่ยงต่อการใช้งานในทางที่ผิดหรือไม่ได้ประโยชน์ เช่น การฟิชชิ่งหรือดูโทรททัศน์ออนไลน์ เป็นต้น - การใช้ Resource ทำผิดกฎหมาย เช่น การดาวน์โหลดภาพยนตร์ หรือ	- สูญเสีย Bandwidth ในเครือข่ายทำให้ต้องเพิ่ม Bandwidth ให้มากขึ้นทุกๆ ปี - อาจถูกร้องเรียนหรือฟ้องร้องจากบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์	2	2	4	ลด/ควบคุม - บริหารจัดการด้วยข้อเสนอแนะ Ten Way to Protect Network Form insider เพื่อลดความเสี่ยง - กำหนด Policy ของ Firewall ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ เปิด Port เท่าที่จำเป็น

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
		เพลงที่ไม่มีลิขสิทธิ์เป็นต้น					

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
4	บุคลากรมีการโยกย้ายงานจึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนดทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์	4	3	12	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนสามารถปฏิบัติตามคู่มือ (KM) ได้อย่างต่อเนื่อง
5	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่างๆ	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด	การจัดทำแผนต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์การทำงานในด้านต่างๆ	3	3	9	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนสามารถปฏิบัติตามคู่มือ (KM) ได้อย่าง

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
			เพื่อจัดทำแผนต่างๆให้สำเร็จบรรลุไปด้วยดี				ต่อเนื่อง
6	ขาดการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับ	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนดทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการลงทุน	3	3	9	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากรได้ความรู้ความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนจากการประชุมชี้แจง

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
7	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้	- ทำเรือที่ให้บริการมีการปิดซ่อมบำรุง	ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตาม	2	4	8	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงานที่

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ความเสี่ยง	
				(L)	(I)	(L x I)	
	ตามแผน	และกำลังปรับปรุงเป็นท่าเรือเฟอร์รี่ - มีการใช้ท่าเรือเพื่อจอดเรือรบจากต่างประเทศเป็นการฝึกทางการทหารระหว่างประเทศ	แผน				เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ
8	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย	ติดขัดเรื่องระเบียบและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่กระทรวงการคลังกำหนด	4	2	8	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงการดำเนินการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ
9	ความเสี่ยงจากการใช้ Wireless เข้าเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	เสี่ยงต่อผู้ที่ไม่มีสิทธิเข้าถึงข้อมูลเข้าใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านทาง WiFi	ข้อมูลที่เป็นความลับถูกเผยแพร่หรือนำไปใช้จำหน่ายซึ่งขาดความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน	1	5	5	ลด/ควบคุม ควบคุมการเข้าใช้เครือข่าย เพิ่มความปลอดภัยในการใช้งานเพิ่มขึ้นโดยติดตั้งระบบยืนยันตัวตน (Authentication) มีการใช้ระบบยืนยันตัวตนมีการใช้ระบบทุก 4 เดือน จึงไม่เกิด

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
							ปัญหาของการเข้า

36

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง			การจัดการความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)	
							เครือข่ายอินเทอร์เน็ต
10	บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆที่ทำของเงินทุนฯ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมบางส่วนยังขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง - บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนดทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้ 	ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้	4	3	12	<p>การลด/ควบคุม</p> <p>เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติงานจากการจัดอบรมบุคลากร</p>

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ ได้นำเกณฑ์ในการประเมินโอกาสผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ใช้ประเมินความเสี่ยงและผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงปี 2560-2561

โดยคัดเลือกและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำไปเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2562 จำนวน 8 ความเสี่ยง ดังนี้

(6.2) การกำหนดและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
1	S3	คณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ขาดความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารฯ ทุก ๑ - ๒ ปี/ครั้ง	กรรมการที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ยังไม่ทราบพื้นฐานของเงินทุนฯ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบายในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ และจะไม่ทราบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ยังคงเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิผลตามที่ต้องการอยู่หรือไม่ หากไม่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างทันท่วงที ก็ไม่สามารถที่จะเข้าใจถึงความสอดคล้องระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกตลอดจนสมรรถนะ	4	4	16

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
				หลักขององค์กร ซึ่งจะไม่มีความรู้เพียงพอที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรได้			
2	S1	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ยังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน ฯ	- กลยุทธ์บางส่วนถูกขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นกว่าที่กำหนดไว้	- ในระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการออกไปเนื่องจากเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้เวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้เดิมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป	4	3	12

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
			- กลยุทธ์บางส่วนถูกตัดทอน	- การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติมาอย่างเพียงพอจะทำให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจะ			

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
			<p>- ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในการดำเนินกลยุทธ์</p> <p>- ความร่วมมือระหว่างองค์กรล้มเหลว</p>	<p>บรรลุผลได้แน่นอน หากได้ทำตามแผนงานทั้งหมดที่กำหนดไว้ แต่ในระหว่างดำเนินการอาจถูกตัดทอนบางกิจกรรมลงเพื่อลดต้นทุนลดค่าใช้จ่าย หรือเพื่อเร่งให้การดำเนินงานเสร็จเร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้แผนปฏิบัติการไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้</p> <p>- เจ้าหน้าที่อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ตามที่ริเริ่มไว้ในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีหน้าที่และภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น โดยเมื่อทุกคนรับงานมากเกินไป เวลาที่พนักงานแต่ละคนจะให้กับการทำงานใหม่ย่อมลดน้อยลง</p> <p>- การดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน หากมีการสื่อสารบกพร่อง โดยต่างฝ่ายต่างไม่รู้ว่าต้องการอะไรจากกันและกัน ขาดความสอดคล้องระหว่างการดำเนินการหรือเกิดความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างหัวหน้างานแต่ละหน่วยงาน หรือไม่มีสิ่ง</p>			

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
				จูงใจให้ประสานความร่วมมือกันก็จะทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานลื่นไหล			
3	O1	บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทำของเงินทุนฯ	-บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมบางส่วนยังขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง - บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรให้ เป็น ไป ตาม แผนยุทธศาสตร์ได้	4	3	12
4	O2	บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์	4	3	12
5	S2	เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนต่างๆ	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตาม	การจัดทำแผนต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความ	3	3	9

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
			วาระที่กำหนด	ชำนาญและประสบการณ์การทำงานในด้านต่างๆ เพื่อจัดทำแผนต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุไปด้วยดี			

40

ลำดับ	รหัส	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลการประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความเสี่ยง (L x I)
6	C1	ขาดการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับ	บุคลากรมีการย้ายสลับตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ขาดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องมารับผิดชอบได้	ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการลงทุน	3	3	9
7	F1	รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	- ทำเรือที่ให้บริการมีการปิดซ่อมบำรุงและกำลังปรับปรุงเป็นท่าเรือเฟอร์รี่ - มีการใช้ท่าเรือเพื่อจอดเรือรบจากต่างประเทศ เป็นการ	ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน	2	4	8

1	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (F)	จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การให้บริการเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า	3	3	ปานกลาง
2	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ (F)	ประชุมติดตามความคืบหน้าทุกเดือน	3	2	ปานกลาง
3	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ (C)	จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในไตรมาสแรก	3	4	สูง
4	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (S)	จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในไตรมาสแรก	4	3	สูง
5	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (O)	ส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหน่วยงานภายนอก	3	4	สูง
6	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ (O)	ประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานทุกรอบสิ้นเดือน	4	3	สูง

42

ลำดับ	ความเสี่ยง	หน้าที่งาน/ระบบงาน	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
7	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้าน	จัดอบรมแนวทางการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	4	4	สูงมาก

	การเงินและไม่ใช้การเงิน (O)				
8	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (O)	กำหนดมาตรการ ฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	4	4	สูงมาก

****หมายเหตุ**** การเปลี่ยนชื่อความเสี่ยงเดิมในปี 2562 เปลี่ยนชื่อความเสี่ยงใหม่ในปี 2563

ความเสี่ยงเดิมปี 2562	ความเสี่ยงใหม่ปี 2563
1. รายได้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผน (F)	1. รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (F)
2. การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการที่เบิกจ่าย (F)	2. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ (F)
3. ขาดการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ (C)	3. บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ (C)
4. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ (S)	4. บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (S)
5. บุคลากรขาดความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทำของเงินทุนฯ (O)	5. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน (O)
6. บุคลากรมีการโยกย้ายงาน จึงขาดความต่อเนื่องในกระบวนการปฏิบัติงาน (O)	6. บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ (O)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563

ความเสี่ยงระดับองค์กรจำนวน 8 ความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่นำมาจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อลดความเสี่ยง โดยมีเป้าหมาย ณ เดือนกันยายน พ.ศ.2563 ให้มีความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risks) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2562			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2563			แผนปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง	แผน เดิม	แผน ใหม่	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ					
1	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	F	จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การให้บริการเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า	3	3	ปานกลาง	2	3	ปานกลาง	จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การให้บริการของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	√		30/9/63	แผนกการเงินฯ
2	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	F	ประชุมติดตามความคืบหน้าทุกเดือน	3	2	ปานกลาง	2	3	ปานกลาง	จัดทำ Checklist เอกสารที่ต้องนำส่งและในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนฯ	√		30/9/63	แผนกการเงินฯ และแผนกรับมอบฯ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2562			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2563			แผนปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง	แผน เดิม	แผน ใหม่	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ					
3	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ	C	จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในไตรมาสแรก	3	4	สูง	2	3	ปานกลาง	ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามนโยบาย/กฎหมาย/ข้อบังคับของเงินทุนฯ	√		30/07/63	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย
4	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	S	จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในไตรมาสแรก	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง	จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนากระบวนการและขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพสำหรับ	√		30/09/63	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

										บุคลากรเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนฯ				
5	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	○	ส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหน่วยงานภายนอก	3	4	สูง	3	2	ปานกลาง	จัดทำแผนพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะด้าน	✓		30/07/63	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

45

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2562			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2563			แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	แผนเดิม	แผนใหม่	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ					
6	บุคลากรขาดความรู้ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	○	ประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานทุกรอบสิ้นเดือน	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง	จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการทำงานของบุคลากร	✓		30/07/63	ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย
7	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บ	○	มีการจัดอบรมการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ	4	4	สูงมาก	3	3	ปานกลาง	จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการพัฒนาฐานข้อมูล	✓		30/07/63	แผนกการทำและแผนก

	ข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน									สารสนเทศ				สื่อสารฯ
8	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	○	มีการจัดอบรมพนักงานในมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุม	4	4	สูงมาก	3	3	ปานกลาง	มีการจัดทำแผนกำหนดมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมทุกเดือน	✓		30/08/63	แผนกการทำฯ

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

สรุปความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563

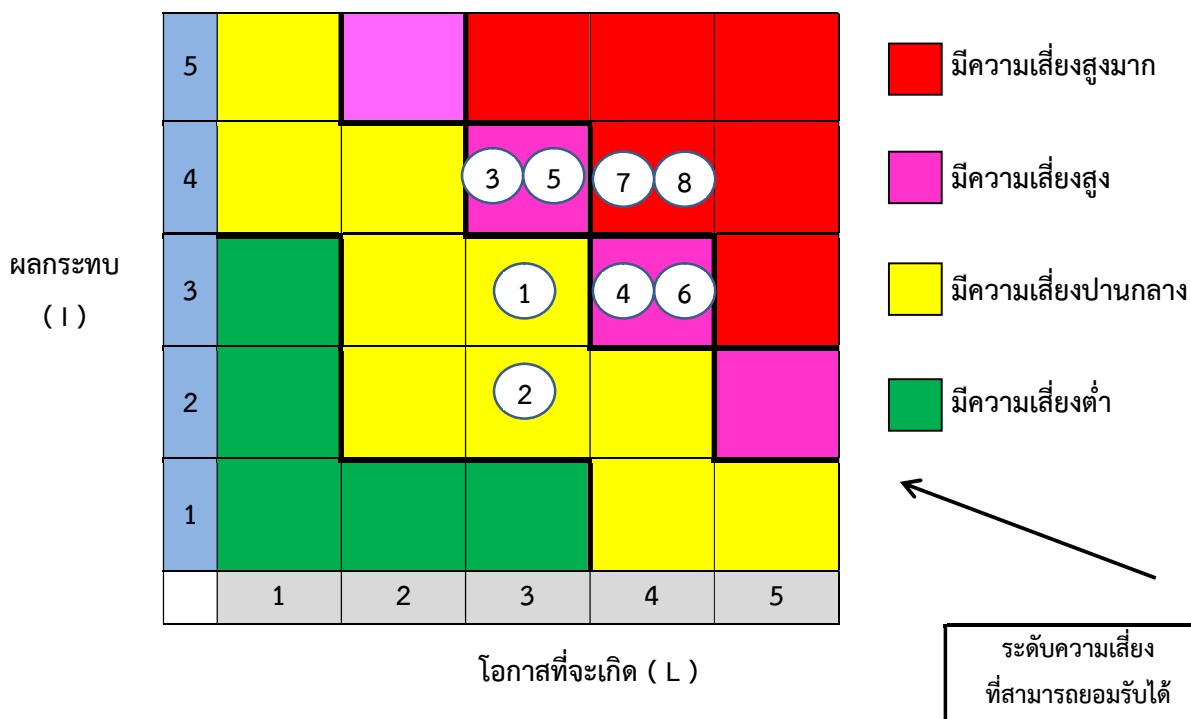
ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2562			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2563		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
1	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	Financial Risk	3	3	ปานกลาง	2	3	ปานกลาง
2	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ	Financial Risk	3	2	ปานกลาง	2	3	ปานกลาง
3	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ	Compliance Risk	3	4	สูง	2	3	ปานกลาง
4	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	Strategic Risk	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง
5	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน	Operation Risk	3	4	สูง	3	2	ปานกลาง
6	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ	Operation Risk	4	3	สูง	3	2	ปานกลาง

--	--	--	--	--	--	--	--	--

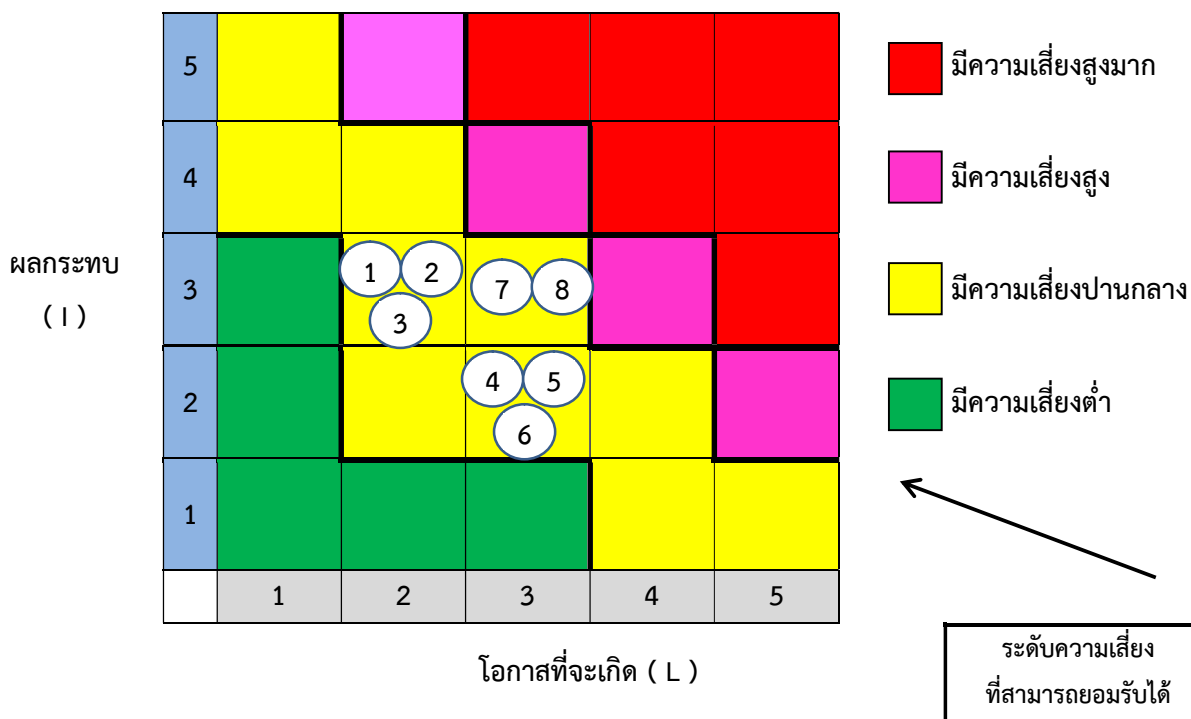
สรุปความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2562			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2563		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
7	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	Operation Risk	4	4	สูงมาก	3	3	ปานกลาง
8	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	Operation Risk	4	4	สูงมาก	3	3	ปานกลาง

แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563



แผนภาพของการเป้าหมายการลดระดับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Profile)



ขั้นตอนที่ 10 วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านกลยุทธ์ (S)	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุม
		ลด/ควบคุม	จัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในไตรมาสแรก	จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนฯ	100,000	มีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานแทนต้องเสียเวลาในการศึกษางาน	-	เพราะบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเสียเวลาในการศึกษางาน จัดทำแผนฯ กระบวนการขั้นตอนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของเงินทุนฯ
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	

		กระจาย/ถ่ายโอน	ชี้แจงเงื่อนไขต่อผู้รับผิดชอบ	จัดประชุมชี้แจงแนวทาง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	
--	--	----------------	-------------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------------------	---	--

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน/กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการดำเนินการ (O)	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	ยอมรับ	ประชุมบุคลากรเงินทุนฯ เพื่อให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้เพิ่มองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน	จัดประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติการดำเนินงานตามแผนฯ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	-	การลด/ควบคุมเพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติงานจากการจัดอบรมบุคลากร
		ลด/ควบคุม	ส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหน่วยงานภายนอก	จัดทำแผนพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะด้าน	200,000	บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่การมี	-	

						สมรรถนะสูง ของเงินทุนฯ		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน/ กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการ ดำเนินการ (O)	บุคลากรขาด ความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากร มีการโยกย้าย ตามภาวะ	ยอมรับ	เนื่องจากเป็น หน่วยงานราชการ บุคลากรมีการ โยกย้ายตามภาวะ	สร้างความรู้ความ เข้าใจและแนว ทางปฏิบัติการ ดำเนินงาน ตามนโยบาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ	ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากร ที่มาปฏิบัติหน้าที่ แทนสามารถ ปฏิบัติตามคู่มือ (KM)ได้ อย่าง ต่อเนื่อง
		ลด/ควบคุม	ประชุมติดตาม ความก้าวหน้าใน	จัดทำแผน ปรับปรุง	50,000	มีเจ้าหน้าที่มา ปฏิบัติงานแทน	-	

			การดำเนินงาน ในรอบสิ้นเดือน	กระบวนการ ขั้นตอนการ ทำงานของ บุคลากร		ต้องเสียเวลาใน การศึกษางาน		
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน/ กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการ ดำเนินการ (O)	เงินทุนยังไม่ มีการพัฒนา ฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อจัดเก็บ ข้อมูลผลการ	ยอมรับ	ความเสี่ยงที่ เกิดจากการ เปลี่ยนแปลง นโยบายองค์กร ของผู้บริหาร ทำให้ในด้าน	การจัดทำแผน การสำรองและกร กู้คืนระบบเป็น เอกสารให้ละเอียด เพื่อให้ผู้ดูแล ระบบสามารถ	-	มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ ทันสมัยทันกาล อยู่ตลอดเวลา	-	การลด/ควบคุม เพราะมีการ จัดการอบรม การพัฒนา ฐานข้อมูล

ดำเนินงานด้าน การเงินและ ไม่ใช้การเงิน	เทคโนโลยี สารสนเทศต้อง มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เปลี่ยนแปลงไป	มีแนวทางหรือ วิธีการที่ถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน				สารสนเทศ
	ลด/ควบคุม	มีการจัดการ อบรมการพัฒนา ฐานข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำแผนปรับปรุง กระบวนการ และ ขั้นตอนการทำงาน ของระบบอยู่เสมอ	100,000	มีเจ้าหน้าที่มา ปฏิบัติงานแทน ต้องเสียเวลาใน การศึกษางาน	-
	หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-
	กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-

53

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน/ กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการ ดำเนินการ	การระบาดของ เชื้อไวรัส	ยอมรับ	-	-	-	-	-	การลด/ควบคุม
		ลด/ควบคุม	มีการจัดอบรม	ปฏิบัติตาม	100,000	สามารถระงับ	-	

(๐)	โคโรนา 2019 (COVID-19)		พนักงานและกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุม	มาตรการเฝ้าระวังอย่างเคร่งครัด		การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)		เพราะสามารถระงับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิดกับผู้ที่ป่วยด้วยอาการติดเชื้อทางเดินหายใจเฉียบพลัน	จำกัดการแพร่เชื้อจากคนสู่คน รวมถึงลดการติดเชื้อในกลุ่มบุคคลที่สัมผัสใกล้ชิดกันและ ผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพ ป้องกันการลุกลามของการแพร่เชื้อ	-	ลดผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจให้เหลือน้อยที่สุดผ่านการร่วมมือกับหลายภาคส่วน	-	

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่เหมาะสม
				แผนงาน/	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	

				กิจกรรม					
ด้านการเงิน (F)	รายได้ไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายที่ กำหนด	ยอมรับ	ทบทวนปัญหา และตระหนักใน การดำเนินงาน ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผน	จัด ประ ชุม ทบทวนขั้นตอน การดำเนินงาน ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	-	เข้าใจและรู้ถึง ปัญหาในการ ดำเนินงานตาม แผนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้ ตระหนักถึง การดำเนินการ จัดเก็บรายได้ ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำชับ/ เร่งรัดหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการจัดเก็บ ร า ย ไ ต์ ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	จัด ท ำ แ ผ น ประชาสัมพันธ์ การให้บริการ ของ ท ำ เรือ พาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	200,000	ได้รับรายได้ เป็นไป ตาม เป้าหมายของ แผนฯ	-	เป้าหมายของ แผนฯ	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	-	

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน/ กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการเงิน (F)	การเบิกจ่าย งบประมาณ ไม่เป็นไปตาม แผนการใช้ จ่ายที่ได้รับ อนุมัติ	ยอมรับ	ทบทวนปัญหา และตระหนักใน การดำเนินงาน ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผน	จัดประชุม ทบทวนขั้นตอน การดำเนินงาน ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	-	เข้าใจและรู้ถึง ปัญหาในการ ดำเนินงานตาม แผนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้ ตระหนักถึง การดำเนินการ เบิกจ่ายเป็นไป ตามเป้าหมาย
		ลด/ควบคุม	ผู้บริหารเงินทุนฯ ทำหนังสือกำกับ/ เร่งรัดหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องให้ ดำเนินการเบิกจ่าย งบประมาณลงทุน เป็นไปตามแผนที่ กำหนดไว้	จัดทำ Checklist เอกสารที่ต้อง นำส่งและใน หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเร่งรัด การเบิกจ่ายให้ เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	-	การเบิกจ่าย เป็นไปตาม เป้าหมายของ แผนฯ	-	ของแผนฯ

		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	-
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	-

56

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือกการ จัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ต้นทุน (Cost)		ผลประโยชน์ (Benefit)		ทางเลือกที่ เหมาะสม
				แผนงาน/ กิจกรรม	ค่าใช้จ่าย	ผลที่ได้	รายรับ	
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)	บุคลากรและ ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความ เข้าใจนโยบาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับของ เงินทุนฯ	ยอมรับ	บุคลากรที่เข้า มารับตำแหน่ง ใหม่ ยังไม่มีความ เข้าใจในแนว ทางปฏิบัติการ ดำเนินงานตาม นโยบาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุนฯ	ให้ความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่มา รับตำแหน่งใหม่	ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน	บุคลากรมีความรู้ เกี่ยวกับเงินทุนฯ	-	การลด/ควบคุม เพราะบุคลากร ได้ความรู้ความ เข้าใจและแนว ทางปฏิบัติการ ดำเนินงาน ตามนโยบาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับเงินทุน
		ลด/ควบคุม	จัดอบรมให้ ความรู้กับ บุคลากรใน	ประชุมชี้แจงสร้าง ความรู้ความเข้าใจ และแนวทางการ	100,000	บุคลากรที่ ปฏิบัติงาน มี ความรู้ความ	จัดอบรมให้ ความรู้กับ บุคลากรใน	จากการประชุม ชี้แจง

			ไตรมาสแรก	ปฏิบัติงานการ ดำเนินงานตาม นโยบาย/กฎหมาย/ ข้อบังคับของ เงินทุนฯ		ชำนาญในการ ปฏิบัติงาน เพื่อ ไปสู่ การ มี สมรรถนะสูง ของเงินทุนฯ	ไตรมาสแรก	
		หลีกเลี่ยง	-	-	-	-	-	
		กระจาย/ถ่ายโอน	-	-	-	-	-	

ภาคผนวก ก
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)
ประจำปีบัญชี 2563

ความเสี่ยงที่ 1 : รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หลักการและเหตุผล

การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะทำให้ภารกิจของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการจัดเก็บเป้าหมาย รักษาฐานลูกค้าเดิมและเปิดโอกาสให้กลุ่มลูกค้าใหม่

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต : ได้แผนประชาสัมพันธ์การให้บริการของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ

ผลลัพธ์ : ลูกค้าเดิมต่อสัญญา และมีกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการเพิ่ม

ระยะเวลาโครงการ

เดือนตุลาคม 2562 - เดือนกันยายน 2563

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้ประกอบการด้านขนส่งทางเรือ

งบประมาณ : 200,000 บาท

ขั้นตอนการดำเนินการ และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประจำปีบัญชี 2563											ผู้รับผิดชอบ		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	
จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การให้บริการของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	62	62	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	ผู้รับผิดชอบ
														แผนกการท่าฯ

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
------------	----------------

1. กลุ่มลูกค้าเดิมยกเลิกสัญญา	1. รับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่มลูกค้าเดิม
2. กลุ่มลูกค้าใหม่ไม่ทราบข้อมูลท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ	2. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์
3. ผู้ไม่มาใช้บริการตามแผน	3. ประชาสัมพันธ์มุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าใหม่

59

การประเมินผลโครงการ

แผนประชาสัมพันธ์การให้บริการของ ทพส.-ทร. สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและมีกลุ่มลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการรวมถึงสามารถจัดเก็บรายได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงที่ 3 : บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ

หลักการและเหตุผล

บุคลากรไม่ทราบหรือเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับเงินทุนฯ

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต : อนุมัติกำหนดประชุม

ผลลัพธ์ : บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ

ระยะเวลาโครงการ

เดือนตุลาคม 2562 - เดือนกรกฎาคม 2563

กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรทุกระดับของ ทพส.-ทร.

งบประมาณ : 100,000 บาท

ขั้นตอนการดำเนินการ และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประจำปีบัญชี 2563												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 63	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63		
ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบาย/กฎหมาย/ข้อบังคับของเงินทุนฯ														แผนก รับมือบฯ

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จัดให้ส่งแบบตอบรับ

63

การประเมินผลโครงการ

บุคลากรเข้าร่วมประชุมตามเป้าหมาย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเงินทุนฯ เพิ่มมากขึ้น

ความเลี่ยนที่ 4 : บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ คือ แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงานถ้าบุคคลในองค์กรไม่เข้าใจในแผนยุทธศาสตร์องค์กรจะไม่สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ ทพส.-ทร.

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต : มีการจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ ทพส.-ทร.

ผลลัพธ์ : บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางยุทธศาสตร์ของ ทพส.-ทร.

ระยะเวลาโครงการ

เดือนตุลาคม 2562 - เดือนกันยายน 2563

กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรของ ทพส.-ทร.

งบประมาณ : 100,000 บาท

ขั้นตอนการดำเนินการ และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประจำปีบัญชี 2563												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 63	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63		
จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนากระบวนการ และขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพสำหรับบุคลากร เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนฯ														แผนกการทำฯ

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
------------	----------------

จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จัดให้ส่งแบบตอบรับ
--	--------------------

การประเมินผลโครงการ

บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ ทพส.-ทร.

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
1. การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1. เพิ่มอัตราค่าจ้างให้เกิดความคุ้มค่าตามวุฒิการศึกษา
2. เกิดปัญหาและต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลา	2. รับผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพเฉพาะด้าน

การประเมินผลโครงการ

เห็นควรให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ให้เป็นไปตามตัวชี้วัดด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ และพิจารณาการปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา และรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามวุฒิการศึกษา และใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลปฏิบัติงานให้กับท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ - กองทัพเรือ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความเสี่ยงที่ 6 : บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้ระบบการบริหารงาน จัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส รวดเร็ว การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารมุ่งเน้นผลงาน โครงสร้าง มีความคล่องตัวเป็นสากล และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการงานธุรการอย่างเป็นระบบและถูกต้อง เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ มีการจัดการควบคุมภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การบริหารองค์กรและงานธุรการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กลุ่มงานบริหารทั่วไปจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารทั่วไป และงานสารบรรณขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ระบบงานการดำเนินการได้รวดเร็วและถูกต้องตามระเบียบฯ
2. เพื่อให้หน่วยงานในองค์กรปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต : ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผลลัพธ์ : ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ความคุ้มค่าของค่าจ้างที่เสียไป

ระยะเวลาโครงการ

เดือนตุลาคม 2562 – เดือนกรกฎาคม 2563

กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรของ ทพส.-ทร. และผู้ที่เกี่ยวข้อง

งบประมาณ : 50,000 บาท

ขั้นตอนการดำเนินการ และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประจำปีบัญชี 2563											ผู้รับผิดชอบ		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	
จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการทำงานของบุคลากรให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย	62	62	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	แผนก ธุรการฯ

69

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
1. การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1. เพิ่มอัตราค่าจ้างให้เกิดความคุ้มค่าตามวุฒิการศึกษา
2. เกิดปัญหาและต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลา	2. รับผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพเฉพาะด้าน

การประเมินผลโครงการ

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรปฏิบัติงาน รวดเร็ว และถูกต้อง ครบสมบูรณ์

ความเสี่ยงที่ 7 : เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้มีระบบการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่จัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส รวดเร็ว การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารมุ่งเน้นผลงาน โครงสร้าง มีความคล่องตัวเป็นสากล และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการงานธุรการอย่างเป็นระบบและถูกต้อง เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ มีการจัดการควบคุมภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การบริหารองค์การและงานธุรการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กลุ่มสารสนเทศจึงได้มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ระบบงานการดำเนินการได้รวดเร็วและถูกต้องตามระเบียบฯ
2. เพื่อให้หน่วยงานในองค์การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต : ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผลลัพธ์ : ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ความคุ้มค่าของค่าจ้างที่เสียไป

ระยะเวลาโครงการ

เดือนตุลาคม 2562 - เดือนกรกฎาคม 2563

กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรของ ทพส.-ทร. และผู้ที่เกี่ยวข้อง

งบประมาณ : 100,000 บาท

ขั้นตอนการดำเนินการ และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประจำปีบัญชี 2563												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
	62	62	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	ผิดชอบ
จัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการทำงานของบุคลากรให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย														แผนก ธุรการฯ

71

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
1. การดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1. เพิ่มอัตราค่าจ้างให้เกิดความคุ้มค่าตามวุฒิการศึกษา
2. เกิดปัญหาและต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลา	2. รับผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพเฉพาะด้าน

การประเมินผลโครงการ

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรปฏิบัติงาน รวดเร็ว และถูกต้อง ครบสมบูรณ์

พนักงาน และ กำหนดมาตรการ ฝึ ระวัง ป้องกัน และ ควบคุม														การทำา
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------

ความเสี่ยง/มาตรฐานการป้องกัน

ความเสี่ยง	มาตรการป้องกัน
การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโรคโควิด 19 (COVID-19)	บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการ ฝึการระวัง ป้องกัน และควบคุมอย่างเคร่งครัด

การประเมินผลโครงการ

บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการ ฝึการระวัง ป้องกัน และควบคุมอย่างเคร่งครัด

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถระงับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโรคโควิด 19 (COVID-19)

ภาคผนวก ข
เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง
ประจำปีบัญชี 2563

เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2563

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ดัชนีตัวชี้วัด ด้านความเสี่ยง (KPI)	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
			(ต่ำมาก)	(ต่ำ)	(ปานกลาง)	(สูง)	(สูงมาก)
1	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (F)	ร้อยละของการจัดเก็บรายได้	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
2	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ (F)	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
3	บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจนโยบาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับของเงินทุนฯ (C)	ร้อยละของบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ หรือ เข้าใจนโยบาย	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
4	บุคลากรขาดความเข้าใจการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (S)	ร้อยละของบุคลากรที่ไม่เข้าใจแผนยุทธศาสตร์	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
5	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (O)	ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

		เฉพาะด้าน					
--	--	-----------	--	--	--	--	--

เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2563

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ดัชนีตัวชี้วัด ด้านความเสี่ยง (KPI)	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
			(ต่ำมาก)	(ต่ำ)	(ปานกลาง)	(สูง)	(สูงมาก)
6	บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายตามวาระ (O)	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงาน	80	85	90	95	100
7	เงินทุนฯ ยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (O)	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงาน	80	85	90	95	100
8	การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (O)	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงาน	80	85	90	95	100

เกณฑ์ในการประเมินโอกาสเกิด

ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกเดือนต่อ 1 ครั้ง
4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 - 6 เดือน
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 ปี
2	ต่ำ	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 2 - 3 ปี
1	ต่ำมาก	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

หลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยง คือ ผลกระทบ x โอกาส ซึ่งสรุปดังนี้

โอกาส	1	2	3	4	5	ผลกระทบ
5	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	Acceptable Line
4	กลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	
3	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	
2	ต่ำ	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก	
1	ต่ำ	ต่ำ	กลาง	สูง	สูง	
	1	2	3	4	5	

กำหนด Acceptable Line เพื่อแบ่งแยกว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเกินกว่าที่จะยอมรับได้ กรณีที่ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ฝ่ายงานนั้น สามารถใช้การควบคุมภายใน เพื่อติดตามควบคุมความเสี่ยงไม่ให้อยู่ในระดับสูงกว่าเดิมได้ หากความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่เกินกว่าจะยอมรับได้และเป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ หรือความเสี่ยงใดที่พิจารณาพร้อมกันแล้วเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง ไม่ให้ความรุนแรงเพิ่มขึ้น ก็อาจจะจัดให้เป็นความเสี่ยงขององค์กร เงินทุนฯ จะจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นต่อไป เช่น ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นต้น

ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extremely High)	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	ชมพู	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปานกลาง (Medium)	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม