



## แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

FMO

Risk Management and Internal Control Plan



Risk Management

Internal Control

# คำนำ

*การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน* เป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มผลประโยชน์ และสร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดตั้งไว้ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

*องค์การสะพานปลา* ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และควบคู่ไปกับการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรที่ดี ตลอดจนได้มีการปรับปรุงในรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งกำหนดให้มีการดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครอบคลุมทั่วถึงทุกสายงานและทุกหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การนำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปสู่วิธีการปฏิบัติต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงจะเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

*การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน*  
*องค์การสะพานปลา*

# สารบัญ

|                                                                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| หลักการและเหตุผล                                                                                            | ๑    |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๓                                      | ๑    |
| วัตถุประสงค์                                                                                                | ๒    |
| โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา                                                   | ๓    |
| แนวทางการดำเนินงาน                                                                                          | ๓    |
| สถานการณ์การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๓                                                     | ๔    |
| ความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาและการประเมินความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>ปีงบประมาณ ๒๕๖๓                       | ๕    |
| การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน                                                                                  | ๒๘   |
| แผนภาพประเมินความเสี่ยง Risk Profile                                                                        | ๓๔   |
| การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับ<br>ความเสี่ยง (Risk Tolerance) | ๓๖   |
| การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง                                                                     | ๔๓   |
| Risk Map ปี ๒๕๖๓                                                                                            | ๔๗   |
| ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓                                                                  | ๔๙   |
| แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓                                                                            | ๕๖   |
| แผนฉุกเฉินสำหรับความเสี่ยงที่อยู่ระดับของการบริหารที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                   | ๖๗   |

## แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

### ๑. หลักการและเหตุผล

๑.๑ สืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ เห็นชอบหลักเกณฑ์ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และอนุมัติให้ดำเนินการต่อไปได้ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ โดยให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป ซึ่งในหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ ๒ การรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหารและตรวจสอบ ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหัวข้อที่ ๕ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีแนวทางปฏิบัติให้มอบหมายหน่วยงานในองค์กร เพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโดยตรง และทำการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แนวโน้ม ผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายใน และภายนอก ตลอดจนดำเนินการรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๑.๒ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้กำหนดหัวข้อการประเมินผลด้าน Core Business Enablers โดยมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหัวข้อการประเมินในบันทึกข้อตกลงของทุกรัฐวิสาหกิจ

๑.๓ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้องค์กรสามารถมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อภารกิจในทุกด้านขององค์กร

### ๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๒.๑ องค์การสะพานปลากำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่สอดคล้องมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

๒.๒ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์การสะพานปลาที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในการดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การสะพานปลา ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การสะพานปลา

๒.๓ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Strategy & Objective Setting) ขององค์การสะพานปลาจะต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

๓.๑ ต้องมีการระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Performance) อย่างครอบคลุมครบถ้วนและทันเวลา

๓.๒ ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓.๓ ต้องมีผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่ชัดเจนและมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

๓.๔ ต้องมีสารสนเทศ การสื่อสาร การติดตามและรายงานผล (Information, Communication, Monitoring & Reporting) ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

๒.๔ ทุกหน่วยงาน ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่องค์การสะพานปลากำหนด รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) และควบคุมภายในตามคู่มือ

๒.๕ ให้มีการบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การสะพานปลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

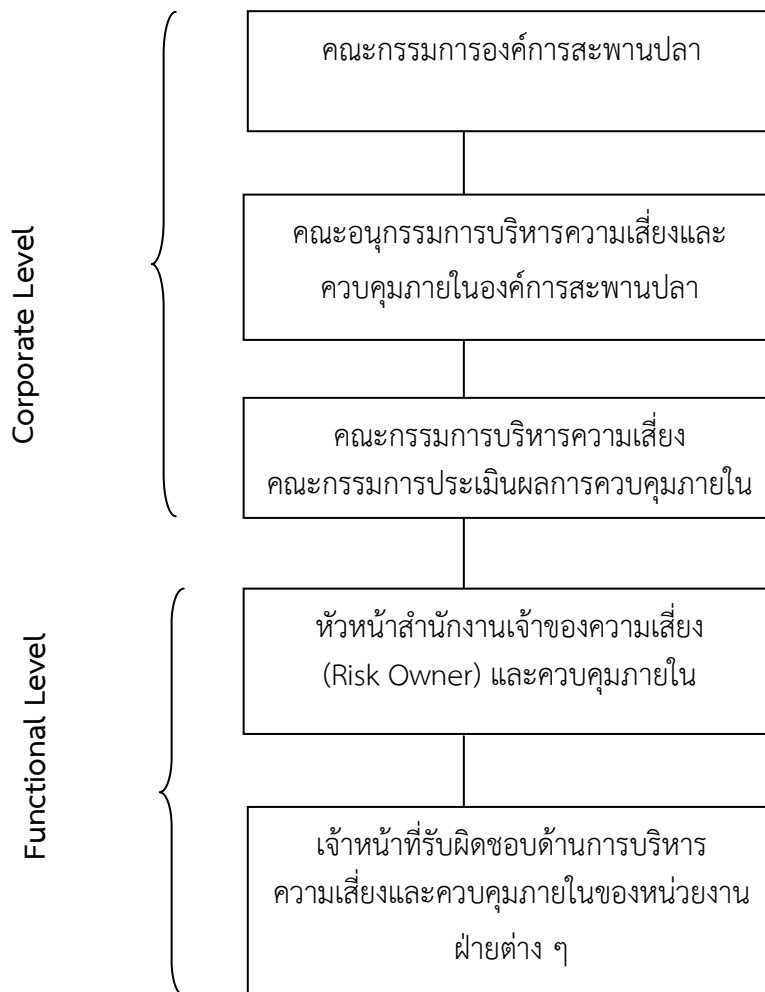
๓.๒ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๓.๓ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการกิจขององค์การสะพานปลาในทุกด้าน มีความครอบคลุมทั้งองค์กร

๓.๔ เพื่อสร้างรากฐาน และการพัฒนาให้องค์การสะพานปลามีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ จนสามารถปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๓.๕ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงองค์กร

#### ๔. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรสะพานปลา



#### ๕. แนวทางการดำเนินงาน

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ องค์การสะพานปลาได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานดังนี้

๕.๑ การวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยเสี่ยง ได้มีการพิจารณาจากแหล่งที่มาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร SWOT ขององค์กร ตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี ๒๕๖๓ โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนสถานการณ์การดำเนินงานปัจจุบันที่คาดการณ์จากปีที่ผ่านมา และในอนาคต เป็นต้น

๕.๒ ปรับปรุงการจัดทำ Risk Map ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ขึ้นจากการดำเนินการในปี ๒๕๖๒

๕.๓ องค์การสะพานปลาได้ปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลกระทบใน Risk Map เพิ่มขึ้น โดยได้วิเคราะห์ระดับความรุนแรง และน้ำหนักที่แสดงอิทธิพลของผลกระทบใน ๓ มิติ คือ สาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงต่อปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุต่อสาเหตุ เพื่อนำผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหล่านี้มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทาง

การบริหารความเสี่ยงได้ตรงประเด็นกับสาเหตุหลักที่เป็นรากเหง้าของปัญหาที่จะต้องบริหารจัดการให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกประเภทที่มีอยู่ลดลงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๕.๔ ปรับปรุงรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานภายหลังการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย ผลการดำเนินงาน และสถานะของปัจจัยเสี่ยงทุกประเภทก่อน และหลังการบริหารจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ โอกาสเกิดผลกระทบ ระดับความรุนแรง Risk Appetite Risk Tolerance ความสำเร็จของกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น

๕.๕ ปรับปรุงเพิ่มเติมการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับโอกาสขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๕.๖ มีการวิเคราะห์ฐานความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ Driver ด้านการเงินขององค์กร สะพานปลา และผลการบริหารความเสี่ยงที่คงเหลือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงคงเหลือที่องค์กรยอมรับไม่ได้มาบริหารจัดการต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงจนถึงระดับที่องค์กรยอมรับได้

## **๖. สถานการณ์การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ปีงบประมาณ ๒๕๖๓**

๖.๑ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ รายได้หลักจากการดำเนินงาน (Core Business) เป็นรายได้จากการจัดเก็บค่าเช่า ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ จากการให้บริการสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ได้แก่ ค่าธรรมเนียมสัตว์น้ำผ่านท่า ค่าธรรมเนียมรถผ่านท่า ค่าธรรมเนียมน้ำแข็งผ่านท่า ค่าธรรมเนียมใช้สถานที่ ฯลฯ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะประมงเป็นหลัก ปัจจุบันมีแนวโน้มรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ทรัพยากรสัตว์น้ำเสื่อมโทรม ปริมาณสัตว์น้ำมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
- (๒) การทำประมงนอกน่านน้ำมีปัญหาเกี่ยวข้องกับข้อตกลง และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนของผู้ประกอบการไทย
- (๓) มีการแข่งขันกับท่าเทียบเรือของเอกชน โดยมีท่าเทียบเรือประมงขนาดเล็กกระจายอยู่ทั่วไป
- (๔) ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ องค์การสะพานปลามีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรง คือ ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี และท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส
- (๕) ปัญหาขาดแคลนแรงงาน และปัญหาแรงงานต่างด้าว
- (๖) ปัญหาการทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU Fishing)

๖.๒ เป้าหมายทางการเงิน ได้แก่ กำไร/(ขาดทุน) ยังอาจมีความเสี่ยงที่แนวโน้มต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากรายได้หลักจากค่าบริการ และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังเผชิญกับเงื่อนไขที่เป็นปัจจัยลบ

๖.๓ การดำเนินงานของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การตรวจประเมินมาตรฐานสุขอนามัยของกรมประมง ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานดังกล่าวให้ความสนใจกับการดำเนินงานขององค์การสะพานปลามากขึ้น ตลอดจนยังเป็นการดำเนินการตามพระราชกำหนดการประมง พ.ศ. ๒๕๕๘

๖.๔ องค์การสะพานปลา มีนโยบายด้านการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในระยะยาว ซึ่งโครงการต่าง ๆ เป็นการดำเนินการโดยแหล่งเงินทุนจากภายนอกโดยเฉพาะจากภาคเอกชน องค์การสะพานปลาจึงยังคงต้องใช้ความพยายามในการดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อบรรลุตามเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ

๖.๕ การบริหารจัดการงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินยังมีความเสี่ยงที่จะมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการบริหารจัดการโครงการไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ซึ่งองค์การสะพานปลายังคงต้องบริหารจัดการการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัด

๖.๖ การบริหารจัดการด้านบุคลากรยังขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดช่องว่างในการสร้างบุคลากรที่มีประสบการณ์เข้ามาทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ จากการเกษียณอายุราชการ และการพัฒนาบุคลากรที่คงอยู่ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในงานยังคงต้องให้ความรู้โดยการอบรมสัมมนา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

๖.๗ องค์การสะพานปลายังคงมีจุดอ่อนเกี่ยวกับด้าน IT มีการขัดข้องอยู่เสมอ ๆ และมีการดำเนินงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

## **๗. ความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาและการประเมินความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓**

ความเสี่ยงของการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา หมายถึง โอกาสที่จะมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์การสะพานปลา ในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านยุทธศาสตร์ และด้านกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ เหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์การสะพานปลา มีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกและเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์การสะพานปลา และพนักงาน ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์การสะพานปลา สรุปได้ดังนี้

### **๗.๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)**

- การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)

### **๗.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk : OR)**

- การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
- การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)

### **๗.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)**

- EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)
- การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

### **๗.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR)**

- สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)



● ประเด็นความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓



● การประเมินความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                                          | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                  | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                                                                                       | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                      | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                            | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผลกระทบ<br>(Impact)                              | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)                          |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                  |                                      |                     |              |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |
| (๑) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑) |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                  | ๔                                    | ๔                   | ๑๖           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |
|                                                                      | ๑. บางโครงการขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพต่อการนำไปปฏิบัติ อย่างเพียงพอ (SR๑-๑) | บางโครงการยังขาดการศึกษา รายละเอียดอย่างครบถ้วนและครอบคลุม ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ และ/หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและเป้าหมายใหม่ ทำให้เกิดความสับสนโดยตรงระหว่างการศึกษาที่ไม่ละเอียดรอบคอบในทุกปัจจัยจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โครงการที่ขาดความละเอียดมากเท่าไรก็จะทำให้ความสำเร็จของโครงการนั้นลดลงหรือไม่สำเร็จตามไปด้วย | เป้าหมายของโครงการในแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามแผน | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        | ๑. นำโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่คาดว่าจะมีปัญหาในเรื่องรายละเอียดของการศึกษามาทบทวนปัจจัยและจัดทำแผนใหม่เพื่อปรับปรุง โดยมีกิจกรรม ดังนี้<br>๑.๑ ทบทวนโครงการลงทุนขนาดใหญ่ในปี 2563 ที่คาดว่าจะขาดรายละเอียดเพียงพอ ปัจจัยทางเศรษฐกิจเปลี่ยน และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย<br>๑.๒ ทบทวนเป้าหมายของแผนงานและกิจกรรมที่คาดว่าจะมีผลกระทบ<br>๑.๓ กำหนดมาตรการในการแก้ไข<br>๑.๔ ติดตามผล<br>๒. กำหนดให้การของงบประมาณลงทุนปี ๒๕๖๔ต้องมีการวิเคราะห์อย่างครบถ้วนตามที่กำหนด | ๑. จัดทำคู่มือในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ<br>๒. กำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้โครงการทุกโครงการอย่างครบถ้วนทุกแง่มุม<br>๓. จัดอบรม เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการเขียนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ                                                                            | สยศ.         |
|                                                                      | ๒. เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑-๒)                           | การติดตามผลที่ดีจะสามารถเร่งรัดโครงการที่ล่าช้าหรือที่มีปัญหาให้สามารถทันตามกำหนดหรือแก้ไขแผนการดำเนินงานให้โครงการสามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้น การติดตามโครงการจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของโครงการทุกโครงการ                                                                                                                   | แผนปฏิบัติการที่วางไว้ไม่บรรลุเป้าหมาย           | ๔                                    | ๔                   | ๑๖           | สูงสุด        | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการติดตามผลโครงการกับหัวหน้าโครงการประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด..4.กิจกรรม<br>๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าของโครงการให้ทราบถึงโครงการที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามผลการดำเนินงาน ที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์<br>๒. ประชุมติดตามผลการดำเนิน-                                                                                                           | ๑. กำหนดให้ทุกโครงการเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดรายบุคคลผู้เกี่ยวข้อง<br>๒. จัดทำแผนอบรมหัวข้อพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบโครงการ<br>๓. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ<br>๔. พัฒนาระบบ ERP มาใช้อย่างจริงจังในอนาคต<br>๕. ปรับโครงสร้างองค์กรมาบริหารจัดการ สป.ทร. ในระยะยาว | สพค.         |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor) | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                                                                                       | ผู้รับผิดชอบ          |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                             | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                                                  | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                              | ผลกระทบ<br>(Impact)                                            | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
|                             |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                |                                      |                     |              |               | งานอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อทราบ สอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกกิจกรรม เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่มาติดตามผลอย่างใกล้ชิด<br>๔. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงานผลเพื่มาติดตามผลอย่างใกล้ชิด                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
|                             | ๓. โครงการที่จะให้ภาคเอกชนมาร่วมลงทุน หรือพัฒนา ยังขาดเงื่อนไขที่ตั้งดูและความน่าสนใจของโครงการ (SR๑-๓) | ๑. เนื่องจากโครงการไม่มีความน่าสนใจที่จะให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับภาคเอกชน<br>๒. เงื่อนไขของพื้นที่ ที่ยังติดกับข้อกฎหมายและผู้บุกรุกเดิม<br>๓. ความล่าช้าของการพัฒนา                                                                                   | ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเื่อนเวลาที่กำหนด | ๕                                    | ๔                   | ๒๐           | สูงสุด        | มีการควบคุมและติดตามการดำเนินการในโครงการที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุนและพัฒนาโครงการกับภาคเอกชน เช่น โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพ และ สมุทรปราการ                                                                                                                                                                                                                                                                                          | จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และคำปรึกษา                                                                                                                                                                                                                                                             | คณะกรรมการกำหนดขอบเขต |
|                             | ๔. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑-๔)                                      | ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง หากผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจหรือศึกษาโครงการให้ดีพอถึงขั้นตอนการปฏิบัติหรือเป้าหมายการดำเนินงานก็จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการนั้น ๆ | แผนปฏิบัติการอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้   | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในโครงการและระบบการทำงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด..๕.กิจกรรม<br>๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าของโครงการให้ทราบถึงโครงการที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามผลการดำเนินงาน ที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ให้กับเจ้าของความเสี่ยงให้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่รับผิดชอบ | ๑. กำหนดให้ทุกโครงการเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดรายบุคคลผู้เกี่ยวข้อง<br>๒. จัดทำแผนอบรมหัวข้อพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบโครงการ<br>๓. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ<br>๔. พัฒนาระบบ ERP มาใช้อย่างจริงจังในอนาคต<br>๕. ปรับโครงสร้างองค์กรมาบริหารจัดการ สป.ทร. ในระยะยาว | สพค.                  |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                                                 | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                                                                |                                                                                                                                                                                                   |                                   | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                               | ผู้รับผิดชอบ             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                                                             | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                                              | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                             | ผลกระทบ<br>(Impact)               | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
|                                                                             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |                                   |                                      |                     |              |               | ชอบ ของปี ๒๕๖๓<br>๒. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตาม สอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกกิจกรรม เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด<br>๔. การสร้างความตระหนักให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย ๑ ครั้ง/ปี<br>๕. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงานผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด |                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk : OR)                           |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |                                   |                                      |                     |              |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
| (๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑) |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |                                   | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
|                                                                             | ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการลำซำ (OR๑-๑) | ๑. TOR ลำซำ<br>๒. อนุมัติลำซำ<br>๓. ประกาศลำซำ<br>๔. ไม่มีผู้รับจ้าง<br>๕. ต้องประกาศซ้ำ                                                                                                          | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. เร่งรัดติดตามการทำ TOR ของโครงการ<br>๒. ทำ TOR ให้มีคุณภาพ<br>๓. เร่งรัดการออกประกาศ<br>๔. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๕. ทำการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตาม พรบ.ของกรมบัญชีกลาง                                                                                                                                                                                                            | คู่มือการจัดทำ TOR                                                                                                                                                                                                                           | สพด.                     |
|                                                                             | ๒. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ EIA และออกแบบก่อสร้างขาดคุณภาพและมีความลำซำ (OR๑-๒)                      | ๑. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ<br>๒. ขาดการสนับสนุนจาก อสป.<br>๓. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สบน. สผ. รกส. ธนารักษ์ กษ. สลค. กกอ.)<br>๔. อสป. แก้ไขรูปแบบและเปลี่ยนนโยบาย | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | ๓                                    | ๔                   | ๑๒           | สูง           | ๑. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๒. เตรียมข้อมูลและเจ้าหน้าที่ประสานงานกับผู้รับจ้างโดยตรงเพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งข้อมูลให้ผู้รับจ้าง<br>๓. เตรียมการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา (สศช. สบน. สผ. รกส. ธนารักษ์ กษ. สลค. กกอ.)<br>๔. ออกแบบให้มีความมาตรฐานและ                                                                                                             | ๑. เตรียมการประสานงานกับผู้ออกแบบเพื่อนำส่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการของบประมาณและ/หรือ แหล่งเงินกู้<br>๒. ประสานงานกรมธนารักษ์เพื่อนำเสนอโครงการเพื่อต่อสัญญาเช่าที่ดิน<br>๓. จัดเตรียมแบบและราคากลางเพื่อเตรียมการประมูลการก่อสร้างโครงการ | คณะกรรมการตรวจสอบการจ้าง |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                                     | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                              | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                                                | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                 | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                    | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |              |
|                                                                 |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        |                                      |                     |              |               | ควบคุมต้นทุน และมีคุณภาพของงานเพียงพอ รวมถึงครอบคลุมภารกิจของ อสป.อย่างครบถ้วน                                                                                                                         | ๔. ประสานงานกับเจ้าของแฟปปลา เพื่อการเตรียมการในการพื้นที่ก่อสร้าง<br>๕. ประสานงานในการเตรียมสำนักงานแห่งใหม่ชั่วคราว<br>๖. เตรียมการในการรื้อถอนอาคารบ้านพัก<br>๗. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น วัด โรงเรียน. หรือเทศบาล กรมเจ้าท่า เพื่อเตรียมการก่อสร้าง |              |
|                                                                 | ๓. ความล่าช้าในการพิจารณาของ สศช. และกรม. (OR๑-๓)                     | ขาดการเตรียมการล่วงหน้าในการนำเข้า สศช. และกรม.                                                                                                                                                                                                                                                   | ทำให้ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด                                              | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        | ๑. ประสานงานเตรียมการล่วงหน้าในการนำเข้า สศช. และกรม.<br>๒. มีที่ปรึกษาการนำเข้าเรื่องเข้า สศช. และกรม.                                                                                                | 1. เตรียมเรื่องเงินกู้เสนอต่อสบน.<br>2. ประสานงานกับธกส.หรือสถาบันการเงินอื่นๆ                                                                                                                                                                                | อสป.         |
|                                                                 | ๔. การร่าง TOR เพื่อประมูลและราคากลาง ประกวดราคา มีความล่าช้า (OR๑-๔) | ๑. เนื่องจากจะต้องมีการบูรณาการการออกแบบ การศึกษา EIA และความเป็นไปได้ของโครงการอยู่ในสัญญาเดียว<br>๒. เป็นโครงการริเริ่ม ซึ่ง อสป. เพิ่งทำเป็นครั้งแรก ทำให้ต้องใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อให้สมบูรณ์มากที่สุด<br>๓. แหล่งที่มาของเงินเพื่อจะมาดำเนินการ ยังขาดความชัดเจนที่จะนำมาใช้ | ทำให้ TOR ล่าช้า ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการตามเป้าหมาย               | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. ตั้งกรรมการร่าง TOR ที่บูรณาการบุคคลทั้งภายใน ภายนอก เข้ามาดำเนินการ<br>๒. ศึกษารูปแบบการทำ TOR ของหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน<br>๓. เร่งรัดการดำเนินการ และประสานงานหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง | คู่มือการจัดทำ TOR                                                                                                                                                                                                                                            | สพด.         |
| (๒) ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒) |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |              |
|                                                                 | ๑. ความต้องการอบรมของพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร(OR๓-๑) | การที่พนักงานจะสามารถประเมินช่องว่างสมรรถนะของตนเองและขององค์กรได้ดี พนักงานทุกคนจะต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ทาก                                                                                                                                                         | ไม่สามารถหาช่องว่างของสมรรถนะองค์กรเพื่อหา Training Need ที่แท้จริงได้ | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. การสรุปผลช่องว่างสมรรถนะตามระยะเวลาที่กำหนด<br>๒. นำสมรรถนะช่องว่างที่ประเมินได้ในปี 63 มาทำแบบสอบถามให้ครบถ้วน<br>๓. ติดตามประสานงานและทวง                                                         | คู่มือการหาช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน                                                                                                                                                                                                                          | สพค.         |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor) | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                  | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                 | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                         | ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                             | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                          | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลกระทบ<br>(Impact)                                              | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                           |                                                                                        |              |
|                             |                                                                 | พนักงานมีความเข้าใจกระบวนการประเมินช่องว่างน้อย จะส่งผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะไม่ถูกต้อง และส่งผลการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                  |                                      |                     |              |               | ถามผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบแบบสอบถาม Training Need                                                                                                                                        |                                                                                        |              |
|                             | ๒. ไม่สามารถประเมินช่องว่างสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OR๓-๒) | ๑. ระบบมีความซับซ้อนในการนำมาใช้งานของพนักงานและผู้บริหาร<br>๒. พนักงานและผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับสูงในการประเมินให้กับพนักงานไม่ครบถ้วน และไม่ได้ให้ความสำคัญมืออย่างครบถ้วน ทำให้การประเมินผลขาดประสิทธิภาพในการใช้งาน<br>๓. การประเมินสมรรถนะไม่สามารถประเมินได้ครบถ้วนทุกคน<br>๔. การหาสมรรถนะองค์กร CC MC และ FC มีความล่าช้าเนื่องจากจะต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องมีมติของคณะกรรมการก่อนการดำเนินการ | ทำให้ไม่สะท้อนปัญหาของการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของพนักงานได้ | ๓                                    | ๕                   | ๑๕           | สูง           | ๑. การประชุมคณะกรรมการในการจัดทำช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน ให้ได้ตามกำหนดระยะเวลา<br>๒. การปรับปรุงคำอธิบายช่องว่างสมรรถนะให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น<br>๓. การพัฒนาระบบประเมินช่องว่างสมรรถนะ | ๑. แผนพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินช่องว่างสมรรถนะ<br>๒. การสร้างความตระหนักให้กับพนักงาน | คณะทำงาน     |
|                             | ๓. แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓-๓)           | ๑. การขาดการบูรณาการกับส่วนที่เกี่ยวข้อง และขาดความร่วมมือจากพนักงาน ทำให้การทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>๒. ขาดวิทยากรเฉพาะทางตามช่องว่างสมรรถนะขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ทำให้ไม่สามารถนำแผนพัฒนาบุคลากรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ        | ๒                                    | ๕                   | ๑๐           | สูง           | ๑.การบูรณาการระหว่างการทำช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร                                                        | การจัดทำแผนแม่บทพัฒนาบุคลากรระยะยาว                                                    | คณะทำงาน     |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                       | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                          | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                  | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้รับผิดชอบ          |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                   | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                    | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลกระทบ<br>(Impact)      | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)       |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                          |                                      |                     |              |               |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| (๑) EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑) |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                          | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|                                                   | ๑. รายจ่ายมากกว่าประมาณการณของแผน (FR๑-๑) | ในปี ๒๕๖๒ อสป. มีรายจ่ายที่ไม่ได้ประมาณการณไว้อยู่ในแผน หลายรายการ ส่งผลให้ EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย<br>๑. การจ่ายเงินดอกเบี้ยจากการตัดสินใจของศาลให้อสป. ชำระดอกเบี้ยให้เจ้าหนี้ตามสัญญา<br>๒. เกิดรายจ่ายจากกฎหมายแรงงานที่ให้อสป.ต้องจ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานเกิน ๒๐ ปี ที่จะต้องเพิ่มค่าชดเชยให้กับพนักงานที่เกษียณ จาก ๓๐๐ วัน เป็น ๔๐๐ วัน | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. ประชุมชี้แจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับนโยบายรายจ่าย<br>๒. สร้างมาตรการในการลดรายจ่ายในรายการที่สามารถลดดำเนินการได้ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง และค่ารับรอง   | ๑. มีการกำหนดแผนแม่บทค่าใช้จ่ายระยะยาว และให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการ<br>๒. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | สป.ทร.<br>๑ - ๒       |
|                                                   | ๒. รายได้ค่าธรรมเนียมไม่ได้ตามแผน (FR๑-๒) | การหารายได้ที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนดไว้จะส่งผลโดยตรงต่อค่า EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมายด้วย                                                                                                                                                                                                                                                              | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่สปท. ในการจัดเก็บรายได้<br>๒.เร่งรัดการดำเนินงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลาของแผน<br>๓. ตรวจสอบออกหลักฐานการชำระเงิน ค่าธรรมเนียมทุกครั้งที่มีการชำระ | ๑. มีการศึกษารายละเอียดของโครงการก่อนของบลงทุน ถึงเงื่อนไขข้อกำหนดของพื้นที่ เพื่อลดปัญหาการส่งมอบพื้นที่ล่าช้า<br>๒. จัดทำแผนแม่บทการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ทุกสป.ทร.ในระยะยาว<br>๓. นำแผนและมาตรการต่าง ๆ มาดำเนินการ<br>๔. จัดทำแผน สร้างอัตลักษณ์ของสป.ทร. ให้มีความโดดเด่น และเฉพาะทางมากขึ้น<br>๕. ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า และสร้างแรงจูงใจในการมาใช้สป.ทร.<br>๖. จัดทำระบบเก็บค่าธรรมเนียม | ปชส.<br>สทส.<br>สป.ทร |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                 | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                        | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้รับผิดชอบ |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                             | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                   | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                            | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |
|                                             |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                |                                      |                     |              |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ให้ตรงกับชนิดและราคาที่กำหนด<br>๗. ปรับปรุงระบบการชั่งน้ำหนัก ปริมาณสัตว์น้ำให้ตรงกับน้ำหนักจริง<br>๘. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ ออกเอกสาร และรายงานผล การจัดเก็บรายได้อย่างเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน                                                                                                    |              |
|                                             | ๓. การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินมีความล่าช้ากว่าแผน (FR๑-๓) | จากการดำเนินงานปี ๒๕๖๒ อสป.คาดว่าจะมีรายได้จากการก่อสร้าง ทร.อ่างศิลาในการเก็บค่าเช่า แต่ปรากฏว่าไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จในปี 2562 ทำให้ไม่มีรายได้เข้าจากการประมาณการณไว้ ถึง ๖ เดือน                                                                                                                          | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย                                                       | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. เร่งรัดการทำสัญญาให้เป็นปัจจุบัน ทุกสัญญา<br>๒. อบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างครบถ้วนละเอียด และครอบคลุม รวมทั้งความเสี่ยง                                                                                                         | ๑. กำหนดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ และประเมินความเป็นไปได้โครงการทุกโครงการอย่างครบถ้วนทุกแง่มุม                                                                                                                                                                                                                       | สยศ.         |
|                                             | ๔. รายได้อื่น (FR๑-๔)                                    | รายได้อื่น คือรายได้ที่ไม่รวมค่าธรรมเนียมสัตว์ผ่านท่า และค่าเช่า รวมถึงค่าบริการของอสป.                                                                                                                                                                                                                               | ทำให้รายได้ลดลง ส่งผลต่อ EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย                              | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        | ไม่มีแผนลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                             | ไม่มี                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |
| (๒) การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒) |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |
|                                             | ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (FR๒-๑)                 | กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า เนื่องจากไม่มีการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคา กลาง และขอบเขตงาน (TOR) ไว้ล่วงหน้า เช่น แบบแปลน สิ่ง ก่อ ส ร ้าง หรือ การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะงาน (Spec) หรือมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายละเอียดระหว่าง การตรวจการก่อสร้าง รวมถึงพบ.จัดซื้อจัดจ้างใหม่ ที่เกิดขึ้นเมื่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง | การเบิกจ่ายงบลงทุนล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ทำให้การทำเรื่องเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. ทุกฝ่าย/สำนักงานต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง<br>๒. มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน<br>๓.ประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมดชี้แจงวางแผนการดำเนินงานมอบหมายความรับผิดชอบ | ๑. จัดกำหนดเงื่อนไขผู้ที่จะขอ งบประมาณ ให้จัดทำแบบรายละเอียดก่อนขอของงบประมาณประจำปี<br>๒. กำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กร<br>๓. มีการศึกษาสำรวจพื้นที่ก่อนการออกแบบให้ละเอียด<br>๔. มี ก า ร ก ำ ช้ บ ให้ ศึ ก ษ า รายละเอียดให้ครบถ้วน<br>๕. ศึกษา spec ให้ละเอียดถี่ถ้วน<br>๖. จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และให้ | รผอ.บร.      |



| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                                          | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                                                                                                                                                                             | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                      | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                               | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                              | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                                              | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |              |
|                                                                      |                                                                                      | ล่าช้า จะส่งผลต่อการล่าช้าใน<br>การดำเนินการก่อสร้าง หรือส่ง<br>มอบงาน ส่งผลกระทบต่อการ<br>เบิกจ่ายเงินลงทุน                                                                                                                                       |                                                                                                  |                                      |                     |              |               | ๔. จัดทำระบบติดตามผลการ<br>ดำเนินงาน และรายงานผลราย<br>เดือน รายไตรมาส และรายปี<br>๕. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตร<br>มาส เพื่อติดตาม สอบถามปัญหา<br>และอุปสรรค<br>๖. อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และ<br>เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึง<br>เจตนาและรายละเอียดของ พรบ.<br>ฉบับใหม่<br>๗. การเขียน TOR ที่ชัดเจน และ<br>มีราคากลางที่เหมาะสม | ลำดับความสำคัญของโครงการ<br>๗. จัดทำคู่มือจัดจ้างตาม พรบ.<br>ฉบับใหม่<br>๘. อบรมเจ้าหน้าที่และพนักงาน<br>เป็นระยะๆ                                                                                                         |              |
|                                                                      | ๒. ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างมี<br>การส่งของ/งานไม่เรียบร้อย<br>และ/หรือล่าช้า (FR๒-๒) | ในปี ๒๕๖๓ อสป.มียอดเงิน<br>ลงทุนทั้งหมด ๑๓.๑๔ ลบ.<br>ประกอบด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง<br>อุปกรณ์สำนักงาน และการจ้าง<br>ทำบ้านพักพนักงาน ในกรณีที่มี<br>การส่งของ/งานไม่เรียบร้อย<br>และ/หรือล่าช้า จะส่งผลต่อการ<br>เบิกจ่ายล่าช้าไม่ได้ตาม<br>เป้าหมาย | ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างส่งงาน<br>ไม่เรียบร้อยและ/หรือล่าช้า ทำ<br>ให้การเบิกจ่ายเงินลงทุนล่าช้า | ๒                                    | ๕                   | ๑๐           | สูง           | ๑. มีการติดตามและแจ้งเตือนเป็น<br>ระยะๆ<br>๒. มีการตรวจสอบคุณสมบัติก่อน<br>การประกาศ<br>๓. มีการติดตามการเบิกจ่ายงบ<br>ลงทุนในการประชุม และประชุม<br>ฝ่าย/สำนักงาน อย่างต่อเนื่อง<br>๔. มีการตกลงประชุมร่วมกันเพื่อ<br>ปรับระยะเวลาางงานที่เหลือให้<br>ได้ตามแผน                                                                            | ๑. ปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัด<br>จ้างให้สามารถหาผู้รับเหมาที่ดี<br>และรับผิดชอบได้<br>๒. จัดทำคู่มือตรวจรับงาน<br>๓. จัดทำแผนอบรมหัวข้อพัฒนา<br>บุคลากรรับผิดชอบโครงการ<br>๔. ปรับปรุงระบบการทำงานของ<br>ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง | สพด.         |
| (๓) ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓) |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |              |
|                                                                      | ๑. ค่าใช้จ่ายบุคลากรมีการ<br>ปรับลดได้น้อย (FR๓-๑)                                   | รายจ่ายบุคลากรส่วนมากเป็น<br>ต้นทุนที่คงที่ อยู่ในหมวด<br>เงินเดือนและลูกจ้าง ใน อสป.<br>เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ปรับลด<br>ได้ยาก แต่มีความสัมพันธ์<br>โดยตรงกับ ค่าใช้จ่ายบุคลากร<br>ต่อรายได้จากการดำเนินงาน<br>ไม่ได้ตามเป้าหมาย                   | ทำให้รายจ่ายมีสัดส่วนสูงเมื่อ<br>เปรียบเทียบกับรายได้บุคลากร                                     | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ๑. มาตรการลดรายจ่ายด้าน<br>บุคลากร<br>๒. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร<br>ให้รับผิดชอบงานมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                | แผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ<br>บุคลากร                                                                                                                                                                                     | สพค.         |

| ความเสี่ยง<br>(Risk Factor)                                                      | สาเหตุ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               | การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk) |                     |              |               | มาตรการรองรับ<br>ความเสี่ยง<br>ในปัจจุบัน                                                                                                                             | มาตรการ/กิจกรรม<br>รองรับความเสี่ยง<br>ในอนาคต                            | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                  | สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                   | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                                                                                           | โอกาส<br>(Likelihood)                | ผลกระทบ<br>(Impact) | รวม<br>คะแนน | ระดับ<br>Risk |                                                                                                                                                                       |                                                                           |              |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR) |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               |                                      |                     |              |               |                                                                                                                                                                       |                                                                           |              |
| (๑) สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)               |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               | ๒                                    | ๑                   | ๒            | ต่ำ           |                                                                                                                                                                       |                                                                           |              |
|                                                                                  | ๑. โครงสร้างพื้นฐานทยอยได้รับอนุมัติ (CR๑-๑)             | โครงสร้างพื้นฐานด้านสุขอนามัยท่าเทียบเรือ โดยเฉพาะด้านระบบน้ำเสีย การทำความสะอาด และโรงคลุม หากจะทำให้ถูกสุขอนามัย ในบางครั้งจะต้องมีการลงทุนซ่อมแซม และปรับปรุง ตามมาตรฐานของผู้ออกใบรับรองหลายๆ สป.ทร. มีอายุการใช้งานมานาน และมีการก่อสร้างก่อนจะมีการออกใบรับรองมาตรฐาน จึงทำให้โครงสร้างพื้นฐานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน | บางท่าเทียบเรือยังขาดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ทำให้ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานสุขอนามัยของท่าเทียบเรือนั้น                                          | ๓                                    | ๕                   | ๑๕           | สูง           | ทบทวนความจำเป็นของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อของบประมาณ                                                                                                                     | จัดทำแบบและแผนการลงทุนระยะยาว                                             | สวส.         |
|                                                                                  | ๒. ผู้ประกอบการและลูกจ้างแพปลาให้ความร่วมมือน้อย (CR๑-๒) | การขาดความตระหนักของผู้ใช้บริการ และลูกจ้างแพปลา อีกทั้ง การขาดการสร้างระบบแรงจูงใจให้กับเจ้าของและลูกจ้างแพปลา ในการดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้หลายๆ สป.ทร. เกิดความสับสนไม่เรียบร้อยตามมาตรฐาน                                                                                                                    | ส่วนหนึ่งมาจากผู้ประกอบการแพปลา และลูกจ้างแพปลา ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด จะมีผลทำให้ สป.ทร. นั้น ๆ ไม่ผ่านมาตรฐานการรับรองตามที่กรมประมงกำหนด | ๔                                    | ๕                   | ๒๐           | สูงสุด        | ๑. สร้างความตระหนักให้กับเจ้าของแพปลา และลูกจ้าง ในด้านสุขอนามัย<br>๒. จัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีส่วนร่วมขอเจ้าของแพปลา และลูกจ้างในการรณรงค์ทำ สป.ทร. ให้ถูกสุขอนามัย | ออกข้อกำหนดการปฏิบัติของผู้ประกอบการ                                      | รผอ. สป.ทร.  |
|                                                                                  | ๓. มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจสอบมาตรฐานทุกปี (CR๑-๓)        | เป็นการดำเนินงานของกรมประมง ที่มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ตามวาระ ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนที่มาทำหน้าที่ตรวจ จะมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน ส่งผลต่อการออกใบรับรองที่ไม่เหมือนกันในแต่ละปี                                                                                                                                           | ขาดมาตรฐานและดุลพินิจในการพิจารณามาตรฐานเดียวกัน ทำให้การออกใบรับรองสุขอนามัยไม่เป็นมาตรฐานในแต่ละปี                                          | ๕                                    | ๕                   | ๒๕           | สูงสุด        | ประสานงานกับผู้ตรวจสอบอย่างเป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดก่อนผู้ตรวจสอบจะเข้ามาทำการประเมิน                                                                      | เตรียมความพร้อมและสร้างความตระหนักให้กับผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้อง | รผอ. สป.ทร.  |

● การจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓

| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (๑) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                            | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลกระทบ<br>(Impact)                              | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๑. บางโครงการขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพต่อการนำไปปฏิบัติ อย่างเพียงพอ (SR๑-๑) | บางโครงการยังขาดการศึกษารายละเอียดอย่างครบถ้วนและครอบคลุม ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและ/หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและเป้าหมายใหม่ ทำให้เกิดความสับสนขัดแย้งตรงระหว่างการศึกษที่ไม่ละเอียดรอบคอบในทุกปัจจัยจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โครงการที่ขาดความละเอียดมากเท่าไรก็จะทำให้ความสำเร็จของโครงการนั้นลดลงหรือไม่สำเร็จตามไปด้วย | เป้าหมายของโครงการในแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามแผน | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑. แบบควบคุมภายใน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ กิจกรรมด้านติดตามรายงานผลการดำเนินการ (สคป.) ทำเรื่อง warning<br>๑.๒ โครงการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามแผนปฏิบัติการองค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อฝึกอบรมบุคลากรประจำปีภายใต้แผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนบทบาทองค์กร) พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสะพานปลาที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)<br>๒. คู่มือการทำงาน<br>๒.๑ คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน<br>๒.๒ คู่มือการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- กำหนดให้โครงการของงบประมาณที่ดำเนินงานแล้วเสร็จในลงทุนมีการติดตามผล ต้องมีการวิเคราะห์อย่างครบถ้วนตามที่กำหนด<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผนปฏิบัติการควบคุมภายใน<br>- แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง<br>- แผน IT |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. นำโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่คาดว่าจะมีปัญหาในเรื่องรายละเอียดของการศึกษามาทบทวนปัจจัยและจัดทำแผนใหม่เพื่อปรับปรุง โดยมีกิจกรรม ดังนี้<br>๑.๑ ทบทวนโครงการลงทุนขนาดใหญ่ในปี ๒๕๖๓ ที่คาดว่าจะขาดรายละเอียดเพียงพอ ปัจจัยทางเศรษฐกิจเปลี่ยน และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย<br>๑.๒ ทบทวนเป้าหมายของแผนงานและกิจกรรมที่คาดว่าจะมีผลกระทบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                  | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                   | ผลกระทบ<br>(Impact)                    | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |                                        | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |                                        |                                     | ๑.๓ กำหนดมาตรการในการแก้ไข<br>๑.๔ ติดตามผล<br>๒. กำหนดให้การของงบประมาณลงทุนปี ๒๕๖๔ ต้องมีการวิเคราะห์อย่างครบถ้วนตามที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๒. เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑-๒) | การติดตามผลที่สามารถเร่งรัดโครงการที่ล่าช้าหรือที่มีปัญหาให้สามารถทันตามกำหนดหรือแก้ไขแผนการดำเนินงานให้โครงการสามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้นการติดตามโครงการจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของโครงการทุกโครงการ | แผนปฏิบัติการที่วางไว้ไม่บรรลุเป้าหมาย | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |                                        | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) ควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑. แบบควบคุมภายใน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ กิจกรรมด้านติดตามรายงานผลการดำเนินการ (สตป.) ทำเรื่อง warning<br>๑.๒ โครงการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามแผนปฏิบัติการองค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อฝึกอบรมบุคลากรประจำปีภายใต้แผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนบทบาทองค์กร) พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสะพานปลาที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)<br>๒. คู่มือการทำงาน<br>๒.๑ คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน<br>๒.๒ คู่มือการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผนปฏิบัติการควบคุมภายใน<br>- แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง<br>- แผน IT |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                         |                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการติดตามผลโครงการกับหัวหน้าโครงการประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ๔ กิจกรรม<br>๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าของโครงการให้ทราบถึงโครงการที่รับผิดชอบพร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามผลการดำเนินงาน ที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์<br>๒. ประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อทราบสอบถามปัญหา และอุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                                                 | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                   | ผลกระทบ<br>(Impact)                                            | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                |                                     | <p>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกกิจกรรม เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด</p> <p>๔. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงานผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด (กรณีมีปัญหา)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ๓. โครงการที่จะให้ภาคเอกชนมาร่วมลงทุน หรือพัฒนา ยางาดเจ็อนโซ่ที่ดึงดูดและความน่าสนใจของโครงการ (SR๑-๓) | <p>๑. เนื่องจากโครงการไม่มีความน่าสนใจที่จะให้ผลตอบแทนคุ้มค่างกับภาคเอกชน</p> <p>๒. เจ็อนโซ่ของพื้นที่ ที่ยังติดกับข้อกฎหมายและผู้บุกรุกเดิม</p> <p>๓. ความล่าช้าของการพัฒนา</p>                                                                        | ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเง็อนเวลาที่กำหนด | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | <p>๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง</p> <p>-</p> <p>๒) EVM</p> <p>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า</p> <p>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | มีการควบคุมและติดตามการดำเนินการในโครงการที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุนและพัฒนาโครงการกับภาคเอกชน เช่น โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพ และ สมุทรปราการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ๔. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑-๔)                                     | ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง หากผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจหรือศึกษาโครงการให้ดีพอถึงขั้นตอนการปฏิบัติหรือเป้าหมายการดำเนินงานก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการนั้น ๆ | แผนปฏิบัติการอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้   | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | <p>๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๑. แบบควบคุมภายใน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑</p> <p>๑.๑ กิจกรรมด้านติดตามรายงานผลการดำเนินการ (สตป.) ทำเรื่อง warning</p> <p>๑.๒ โครงการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามแผนปฏิบัติการองค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อฝึกอบรมบุคลากรประจำปีภายใต้แผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนบทบาทองค์กร) พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสะพานปลาที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)</p> <p>๒. คู่มือการทำงาน</p> <p>๒.๑ คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>๒.๒ คู่มือการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา</p> <p>๒) EVM</p> <p>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม</p> <p>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า</p> <p>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร</p> |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                                               | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                       | ผลกระทบ<br>(Impact)               | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   |                                     | ๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผนปฏิบัติการควบคุมภายใน<br>- แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง<br>- แผน IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในโครงการและระบบการทำงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ๕ กิจกรรม<br>๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าหมายเจ้าของโครงการที่รับผิดชอบพร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ให้กับเจ้าของความเสี่ยงให้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่รับผิดชอบของปี ๒๕๖๓<br>๒. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตาม สอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกโครงการ เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่มาติดตามอย่างใกล้ชิด<br>๔. การสร้างความตระหนักให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย ๑ ครั้ง/ปี<br>๕. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงานผลเพื่มาติดตามผลอย่างใกล้ชิด |
| ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk : OR)                                                       |                                                                                             |                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| (๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)                          |                                                                                             |                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการลำช้า (OR๑-๑) | ๑. TOR ลำช้า<br>๒. อนุมัติลำช้า<br>๓. ประกาศลำช้า<br>๔. ไม่มีผู้รับจ้าง<br>๕. ต้องประกาศช้า | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑. การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ<br>- พรบ.จัดซื้อจัดจ้างปี ๒๕๖๐<br>๒) EVM<br>-<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. เร่งรัดติดตามการทำ TOR ของโครงการ<br>๒. ทำ TOR ให้มีคุณภาพ<br>๓. เร่งรัดการออกประกาศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                      |                                                                                             |                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                                  | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                   | ผลกระทบ<br>(Impact)                                          | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              |                                     | ๔. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๕. ทำการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตาม พรบ.ของกรมบัญชีกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ๒. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ EIAและ<br>ออกแบบก่อสร้างขาดคุณภาพและมีความ<br>ล่าช้า (OR๑-๒) | ๑. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ<br>๒. ขาดการสนับสนุนจาก อสป.<br>๓. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สบน. สผ.<br>ธกส. ธนารักษ์ กษ. สลค. คกอ.)<br>๔. อสป.แก้ไขรูปแบบและเปลี่ยนนโยบาย | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด                            | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>-<br>๒) EVM<br>-<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๒. เตรียมข้อมูลและเจ้าหน้าที่ประสานงานกับผู้รับจ้างโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวก<br>เพื่อส่งข้อมูลให้ผู้รับจ้าง<br>๓. เตรียมการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สบน.<br>สผ. ธกส. ธนารักษ์ กษ. สลค. คกอ.)<br>๔. ออกแบบให้มีมาตรฐานและควบคุมต้นทุน และมีคุณภาพของงานเพียงพอ<br>รวมถึงครอบคลุมภารกิจของ อสป.อย่างครบถ้วน |
| ๓. ความล่าช้าในการพิจารณาของสศช.<br>และกรม. (OR๑-๓)                                     | ขาดการเตรียมการล่วงหน้าในการนำเข้าสศช.<br>และกรม.                                                                                                                                                       | ทำให้ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด                                    | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>-<br>๒) EVM<br>-<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. ประสานงานเตรียมการล่วงหน้าในการนำเข้าสศช. และกรม.<br>๒. มีที่ปรึกษาการนำเข้า สศช. และกรม.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ๔. การร่าง TOR เพื่อประมูล และราคา<br>กลาง ประกวดราคา มีความล่าช้า<br>(OR๑-๔)           | ๑. เนื่องจากจะต้องมีการบูรณาการการ<br>ออกแบบ การศึกษา EIA และความเป็นไปได้<br>ของโครงการอยู่ในสัญญาเดียว<br>๒. เป็นโครงการริเริ่ม ซึ่ง อสป. เพิ่งทำเป็น                                                 | ทำให้ TOR ล่าช้า ส่งผลต่อความสำเร็จของ<br>โครงการตามเป้าหมาย | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                              | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                          |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                 | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                    | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                        | ครั้งแรก ทำให้ต้องใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อให้สมบูรณ์มากที่สุด<br>๓. แหล่งที่มาของเงินเพื่อจะมาดำเนินการ ยังขาดความชัดเจน ที่จะนำมาใช้                                                                                                                                                                              |                                                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑. การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>-<br>๒) EVM<br>-<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. ตั้งกรรมการร่าง TOR ที่บูรณาการบุคคลทั้งภายใน ภายนอก เข้ามาดำเนินการ<br>๒. ศึกษารูปแบบการทำ TOR ของหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน<br>๓. เร่งรัดการดำเนินการ และประสานงานหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง                                          |
| (๒) ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๑. ความต้องการอบรมของพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (OR๒-๑) | การที่พนักงานจะสามารถประเมินช่องว่างสมรรถนะของตนเองและขององค์กรได้ดี พนักงานทุกคนจะต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการประเมินช่องว่างสมรรถนะ หากพนักงานมีความเข้าใจกระบวนการประเมินช่องว่างน้อย จะส่งผลต่อการประเมินช่องว่างสมรรถนะไม่ถูกต้อง และส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ                                | ไม่สามารถหาช่องว่างของสมรรถนะองค์กรเพื่อหา Training Need ที่แท้จริงได้ | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                            |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                               |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- ปฏิทินด้านการปฏิบัติงานด้าน Training Need<br>๒) EVM<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผน IT |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. การสรุปผลช่องว่างสมรรถนะตามระยะเวลาที่กำหนด<br>๒. นำสมรรถนะช่องว่างที่ประเมินได้ในปี ๒๕๖๓ มาทำแบบสอบถามให้ครบถ้วน<br>๓. ติดตามประสานงานและทวงถามผู้ที่เกี่ยวข้องในการตอบแบบสอบถาม Training Need                                              |
| ๒. ไม่สามารถประเมินช่องว่างสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OR๒-๒)        | ๑. ระบบมีความซับซ้อนในการนำมาใช้งานของพนักงานและผู้บริหาร<br>๒. พนักงานและผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ในการประเมินให้กับพนักงานไม่ครบถ้วน และไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างครบถ้วน ทำให้การประเมินผลขาดประสิทธิภาพในการใช้งาน<br>๓. การประเมินสมรรถนะไม่สามารถประเมินได้ครบถ้วนทุกคน<br>๔.การหาสมรรถนะองค์กร CC MC และ FC มี | ทำให้ไม่สะท้อนปัญหาของการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของพนักงานได้       | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                            |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                               |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- คู่มือ CC<br>๒) EVM<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                             |



| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                               | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ผลกระทบ<br>(Impact)                                       | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                      | ความล่าช้า เนื่องจากจะต้องดำเนินการในรูปของคณะทำงาน ซึ่งจะต้องมีมติของคณะทำงานก่อนการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |                                     | - แผน IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. การประชุมคณะกรรมการในการจัดทำช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน ให้ได้ตามกำหนดระยะเวลา<br>๒. การปรับปรุงคำอธิบายช่องว่างสมรรถนะให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น<br>๓. การพัฒนาระบบประเมินช่องว่างสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๓. แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓-๓) | ๑. การขาดการบูรณาการกับส่วนที่เกี่ยวข้องและขาดความร่วมมือจากพนักงาน ทำให้การทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>๒. ขาดวิทยากรเฉพาะทางตามช่องว่างสมรรถนะขององค์กร                                                                                                                                                                                                                  | ทำให้ไม่สามารถนำแผนพัฒนาบุคลากรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- คู่มือการดำเนินงานการฝึกอบรมพนักงาน อสป.<br>- แบบรายงาน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>- ส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนาของหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาองค์กร ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน<br>๒) EVM<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผน IT             |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | การบูรณาการระหว่างการทำช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน (Finance Risk : FR)            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (๑) EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๑. รายจ่ายมากกว่าประมาณการณของแผน (FR๑-๑)            | ในปี ๒๕๖๒ อสป.มีรายจ่ายที่ไม่ได้ประมาณการณไว้อยู่ในแผน หลายรายการ ส่งผลให้ EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมายประกอบด้วย<br>๑. การจ่ายเงินดอกเบี้ยจากการตัดสินใจของศาลให้ อสป. ชำระดอกเบี้ยให้เจ้าหน้าที่ตามสัญญา<br>๒. เกิดรายจ่ายจากกฎหมายแรงงานที่ให้ อสป.ต้องจ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานเกิน ๒๐ ปี ที่จะต้องเพิ่มค่าชดเชยให้กับพนักงานที่เกษียณ จาก ๓๐๐ วัน เป็น ๔๐๐ วัน | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย                                  | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                           | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑.แบบรายงาน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ บริหารงานงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและทันกรอบระยะเวลาของปฏิทินงบประมาณประจำปี (ผงป.)<br>๑.๒ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณลงพื้นที่ตามกรอบเวลา (ผงป.)<br>๑.๓ ติดตามรายงานผลการดำเนินการ (สคป.)<br>๒. คู่มือปฏิบัติงาน<br>๒.๑ คู่มือการจัดทำงบประมาณ<br>๒.๒ คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                          | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                         | ผลกระทบ<br>(Impact)      | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          |                                     | ๒.) EVM<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผน IT                                                                                                                                                                                     |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. ประชุมชี้แจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับนโยบายรายจ่าย<br>๒. สร้างมาตรการในการลดรายจ่ายในรายการที่สามารถดำเนินการได้ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง และค่ารับรอง                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๒. รายได้ค่าธรรมเนียมไม่ได้ตามแผน (FR๑-๒)       | การหารายได้ที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนดไว้ จะส่งผลโดยตรงต่อค่า EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมายด้วย                                                                                           | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามภารกิจงานที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามภารกิจงานที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- ระเบียบองค์การสะพานปลาวาดด้วยหลักเกณฑ์การจัดหาผลประโยชน์ที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>- มาตรการการจัดทำสัญญาเช่าให้เป็นปัจจุบัน<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผน IT |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ สปท. ในการจัดเก็บรายได้<br>๒. เร่งรัดการดำเนินงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลาของแผน<br>๓. ตรวจสอบออกหลักฐานการชำระเงิน ค่าธรรมเนียมทุกครั้งที่มีการชำระ                                                                                                                                                                                                                                     |
| ๓. การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินไม่คุ้มค่า (FR๑-๓) | จากการดำเนินงานปี ๒๕๖๒ อสป.คาดว่าจะมีรายได้จากการก่อสร้าง ทร.อ่างศิลาในการเก็บค่าเช่า แต่ปรากฏว่าไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จในปี ๒๕๖๒ ทำให้ไม่มีรายได้เข้าจากการประมาณการณ์ไว้ ถึง ๖ เดือน | EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามภารกิจงานที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามภารกิจงานที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                 |                                                                                                                                                                                               |                          | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- ระเบียบองค์การสะพานปลาวาดด้วยหลักเกณฑ์การจัดหาผลประโยชน์ที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>- มาตรการการจัดทำสัญญาเช่าให้เป็นปัจจุบัน<br>๒) EVM<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                               |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                     | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                           | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               |                                     | - แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผน IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. เร่งรัดการทำสัญญาให้เป็นปัจจุบัน ทุกสัญญา<br>๒. อบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างครบถ้วน ละเอียด และครอบคลุม รวมทั้งความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ๔. รายได้อื่น(FR๑-๔)                       | รายได้อื่น คือรายได้ที่ไม่รวมค่าธรรมเนียมสัตว์ผ่านท่า และค่าเช่า รวมถึงค่าเงินบริจาคของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ทำให้รายได้ลดลง ส่งผลต่อ EBITDA ไม่ได้ตามเป้าหมาย                             | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- ระเบียบองค์การสะพานปลาวางด้วยหลักเกณฑ์การกำหนดผลประโยชน์ที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>- มาตรการการจัดทำสัญญาเช่าให้เป็นปัจจุบัน<br>๒) EVM<br>-<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์<br>- แผน IT                                                                                                                                                                                                                             |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ไม่มีแผนลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| (๒) การเบิกจ่ายบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (FR๒-๑)   | กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า เนื่องจากไม่มีการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ไว้ล่วงหน้า เช่น แบบแปลนสิ่งก่อสร้าง หรือการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะงาน (Spec) หรือมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายละเอียดระหว่างการตรวจการก่อสร้าง รวมถึง พบ.จัดซื้อจัดจ้างใหม่ ที่เกิดขึ้น เมื่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า จะส่งผลกระทบต่อล่าช้าในการดำเนินการก่อสร้าง หรือส่งมอบงาน ส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายเงินลงทุน | การเบิกจ่ายบลงทุนล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ทำให้การทำเรื่องเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นงบประมาณที่ อสป. ขอมมา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑. แบบรายงาน ปค๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ การจัดซื้อจัดจ้างปฏิบัติงานเป็นไปอย่างประสิทธิภาพและและทันต่อการใช้งานและเป็นไปตาม พบ.การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ (สพด.)<br>๑.๒ กิจกรรมการออกแบบ เขียนแบบ และประมาณราคาก่อสร้างฯของ อสป. (สวส.)<br>๒. คู่มือปฏิบัติงาน<br>๒.๑ คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                           | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                               | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                                              | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                                     | - SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการควบคุมภายใน<br>- แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง<br>- แผน IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. ทุกฝ่าย/สำนักงานต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และ<br>ขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้<br>แล้วเสร็จและถูกต้อง<br>๒. มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน<br>๓. ประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมด ชี้แจงวางแผนการดำเนินงานมอบหมายความ<br>รับผิดชอบ<br>๔. จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส<br>และรายปี<br>๕. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตาม สอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๖. อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึงเจตนาและ<br>รายละเอียดของ พรบ.ฉบับใหม่<br>๗. การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม             |
| ๒. ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างมีการส่งของ/<br>งานไม่เรียบร้อยและ/หรือล่าช้า (FR๒-๒) | ในปี ๒๕๖๓ อสป.มียอดเงินลงทุนทั้งหมด<br>๑๓.๑๔ ลบ. ประกอบด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง<br>อุปกรณ์สำนักงาน และการจ้างทำบ้านพัก<br>พนักงาน ในกรณีที่มีการส่งของ/งานไม่<br>เรียบร้อยและ/หรือล่าช้า จะส่งผลการ<br>เบิกจ่ายล่าช้าไม่ได้ตามเป้าหมาย | ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างส่งงานไม่เรียบร้อย<br>และ/หรือล่าช้า ทำให้การเบิกจ่ายเงินลงทุน<br>ล่าช้า | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑. แบบรายงาน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ กิจกรรมการออกแบบ เขียนแบบ และประมาณราคาก่อสร้างของ อสป.<br>(สวส.)<br>๑.๒ การจัดซื้อจัดจ้างปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและและทันต่อการ<br>ใช้งานและเป็นไปตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และ<br>ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.<br>๒๕๖๐ (สพด.)<br>๒. คู่มือปฏิบัติการพัสดุ<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                                        | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                                                  | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                     | - SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. มีการติดตามและแจ้งเตือนเป็นระยะๆ<br>๒. มีการตรวจสอบคุณสมบัติก่อนการประกาศ<br>๓. มีการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนในการประชุม และประชุมฝ่าย/สำนักงานอย่างต่อเนื่อง<br>๔. มีการตกลงประชุมร่วมกันเพื่อปรับระยะเวลางวดงานที่เหลือให้ได้ตามแผน                                                                                                                                                                                                       |
| (๓) ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๑. ค่าใช้จ่ายบุคลากรมีการปรับลดได้น้อย<br>(FR๓-๑)                             | รายจ่ายบุคลากรส่วนมากเป็นต้นทุนที่คงที่ อยู่ในหมวดเงินเดือนและลูกจ้าง ใน อสป.เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ปรับลดได้ยาก แต่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย                                                                                                                     | ทำให้รายจ่ายมีสัดส่วนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้บุคลากร                                             | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>-<br>๒) EVM<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนพัฒนาบุคลากร                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. มาตรการลดรายจ่ายด้านบุคลากร<br>๒. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรให้รับผิดชอบงานมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (๑) สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ๑. โครงสร้างพื้นฐานทยอยได้รับอนุมัติ<br>(CR๑-๑)                               | โครงสร้างพื้นฐานด้านสุขอนามัยท่าเทียบเรือ โดยเฉพาะด้านระบบน้ำเสีย การทำความสะอาด และโรงคลุม หากจะทำให้ถูกสุขอนามัย ในบางครั้งจะต้องมีการลงทุนซ่อมแซม และปรับปรุง ตามมาตรฐานของผู้ออกใบรับรอง หลาย ๆ สป.ทร. มีอายุการใช้งานมานาน และมีการก่อสร้างก่อนจะมีการออกใบรับรองมาตรฐาน จึงทำให้โครงสร้างพื้นฐานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน | บางท่าเทียบเรือยังขาดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ทำให้ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานสุขอนามัยของท่าเทียบเรือนั้น | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นงานหลักที่สำคัญของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นงานหลักที่สำคัญของ อสป.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>๑. แบบรายงาน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>๑.๑ กิจกรรมการออกแบบ เขียนแบบและประมาณราคางานก่อสร้างของ อสป.<br>๒. แบบฟอร์มการเขียนงบประมาณ<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย |

| สาเหตุ<br>(Risk Cause)                                       | ที่มา<br>(Root Cause)                                                                                                                                                                                                  | ผลกระทบ<br>(Impact)                                                                                                                                    | Proposed Mitigation                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | วิธีการจัดการความเสี่ยง             | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ๒. ผู้ประกอบการและลูกจ้างแพปลาให้<br>ความร่วมมือน้อย (CR๑-๒) | การขาดความตระหนักของผู้ใช้บริการ และ<br>ลูกจ้างแพปลา อีกทั้ง การขาดการสร้างระบบ<br>แรงจูงใจให้กับเจ้าของและลูกจ้างแพปลา ใน<br>การดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้<br>หลายๆสป.ทร.เกิดความสับสนไม่เรียบร้อย<br>ตามมาตรฐาน | ส่วนหนึ่งมาจากผู้ประกอบการแพปลา และ<br>ลูกจ้างแพปลา ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด จะ<br>มีผลทำให้ สป.ทร.นั้นๆไม่ผ่านมาตรฐานการ<br>รับรองตามที่กรมประมงกำหนด |                                     | ๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ทบทวนความจำเป็นของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อของบประมาณ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ<br>ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- แบบรายงาน ปค.๔ ปค.๕ ปค.๕/๑<br>- ข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประกอบการและผู้ให้บริการสะพานปลา<br>และทำเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง - |
| ๓. มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจสอบ<br>มาตรฐานทุกปี (CR๑-๓)        | เป็นการดำเนินงานของกรมประมง ที่มีการ<br>สับเปลี่ยนตำแหน่ง ตามวาระ ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละ<br>คนที่มาทำหน้าที่ตรวจ จะมีมาตรฐานไม่<br>เหมือนกัน ส่งผลต่อการออกใบรับรองที่ไม่<br>เหมือนกันในแต่ละปี                          |                                                                                                                                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ๑. สร้างความตระหนักให้กับเจ้าของแพปลา และลูกจ้าง ในด้านสุขอนามัย<br>๒. จัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีส่วนร่วมขอเจ้าของแพปลา และลูกจ้าง ในการรณรงค์<br>ทำ สป.ทร. ให้ถูกสุขอนามัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) | ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากกระทบกับการดำเนินงานของ อสป.<br>แต่ไม่สามารถควบคุมได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)     | ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกระทบกับการดำเนินงานของ อสป. แต่<br>ไม่สามารถควบคุมได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การยอมรับความเสี่ยง (Take)          | ๑) การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>- มีการประสานรายละเอียดกับเจ้าหน้าที่กรมประมงก่อนดำเนินการเข้าตรวจ<br>๒) EVM<br>- SIP๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าธรรมเนียม<br>- SIP๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ค่าเช่า<br>- SIP๓.๑ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>- SIP๓.๒ : แผนปฏิบัติการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพรายจ่าย<br>๓) แผนงาน/รายงานที่เกี่ยวข้อง<br>- แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ที่เกี่ยวข้อง                              |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)         | ประสานงานกับผู้ตรวจสอบอย่างเป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดก่อน<br>ผู้ตรวจสอบจะเข้ามาทำการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## ๘. ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน

### ๘.๑ การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

การบริหารองค์กรที่ดี เป็นการติดตาม กำกับ และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ แม้ว่าองค์กรจะมีระบบงาน ระบบโครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เอื้อต่อการทำงานเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ ซึ่งการควบคุมภายในนับว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน โดยมีหัวหน้างาน และผู้รับผิดชอบขององค์กรเข้าไปดำเนินการ เพื่อประเมินความเสี่ยง และจัดให้มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในงานหรือกิจกรรมนั้นๆ จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดระบบการประเมินผลการดำเนินงานในทุกส่วนงาน และทุกกิจกรรม

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละครั้ง จะมีตัวแทน และเจ้าหน้าที่ของควบคุมภายในเข้าร่วมประชุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เมื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงสามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำปัจจัยเสี่ยงนั้นให้กับควบคุมภายในเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง อสป. (คู่มือปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน)

#### ● คู่มือการปฏิบัติงานหลัก

| ลำดับ                                         | รายการ                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>สำนักงานติดตามและประเมินผล</b>             |                                                                                           |
| ๑                                             | คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒)                                        |
| ๒                                             | คู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในองค์การสะพานปลา (EVM) |
| ๓                                             | คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน                                      |
| <b>สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล</b>            |                                                                                           |
| ๔                                             | คู่มือการดำเนินงานการเจ้าหน้าที่พนักงานองค์การสะพานปลา                                    |
| ๕                                             | คู่มือทักษะความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน (Competency) องค์การสะพานปลา      |
| ๖                                             | คู่มือการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา                                           |
| ๗                                             | คู่มือการจัดการซื้อร้องเรียน                                                              |
| <b>ศูนย์ปฏิบัติการตรวจสอบย้อนกลับสัตว์น้ำ</b> |                                                                                           |
| ๘                                             | คู่มือการใช้งาน Mobile Application สำหรับเครื่องชั่งอัตโนมัติ FMO Weighing System         |
| ๙                                             | คู่มือการใช้งานและดูแลระบบ                                                                |

| ลำดับ                                | รายการ                                                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| สำนักงานการเงิน                      |                                                                            |
| ๑๐                                   | คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ                                                      |
| ๑๑                                   | คู่มือการจัดทำงบประมาณ                                                     |
| สำนักงานสินเชื่อและบริหารสินเชื่อ    |                                                                            |
| ๑๒                                   | คู่มือโครงการสินเชื่อการประมงอย่างถูกกฎหมาย โครงการ ๑๖ ประจำปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ |
| สำนักงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง |                                                                            |
| ๑๓                                   | คู่มือการปฏิบัติงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง                            |

● คู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน

| ลำดับ                          | รายการ                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ฝ่ายตรวจสอบภายใน               |                                                                                     |
| ๑                              | คู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในขององค์การสะพานปลา พ.ศ. ๒๕๖๑                      |
| สำนักงานอำนวยการ               |                                                                                     |
| ๒                              | คู่มือการปฏิบัติงานของแผนกสารบรรณ สำนักงานอำนวยการ                                  |
| ๓                              | คู่มือปฏิบัติงานเลขานุการ                                                           |
| ๔                              | คู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริหารการประชุม สำนักงานอำนวยการ                      |
| สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน    |                                                                                     |
| ๕                              | คู่มือการทำรายงานควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๘                                 |
| สำนักงานวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อม |                                                                                     |
| ๖                              | คู่มือการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบสารฟอร์มาลินในสัตว์น้ำด้วยชุดทดสอบฟอร์มาลินในอาหาร |
| สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล    |                                                                                     |
| ๗                              | คู่มือความปลอดภัย Safety Handbook                                                   |
| ๘                              | คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานกฎหมายองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๒                            |
| สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ      |                                                                                     |
| ๙                              | คู่มือใช้งานระบบ FMO e - MCPD                                                       |
| ๑๐                             | คู่มือใช้งานระบบ Application FMO e - MCPD                                           |
| ๑๑                             | คู่มือติดต่อประสานงานเมื่อมีปัญหา                                                   |
| ๑๒                             | คู่มือลงกิจกรรม ลงรูป ขึ้น Web Site                                                 |
| ๑๓                             | คู่มือลงราคาสัตว์น้ำ                                                                |
| ๑๔                             | คู่มือการควบคุมการใช้ห้องศูนย์เทคโนโลยีฯ                                            |
| ๑๕                             | คู่มือระวังและป้องกันมัลแวร์                                                        |
| ๑๖                             | คู่มือการใช้งาน Mail Go Thai                                                        |



| ลำดับ                                | รายการ                                                                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| สำนักงานบัญชี                        |                                                                                            |
| ๑๗                                   | คู่มือการใช้โปรแกรมบัญชี                                                                   |
| ๑๘                                   | คู่มือการปฏิบัติงานรับจ่ายเงิน                                                             |
| ๑๙                                   | คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานบริหารหนี้                                                      |
| สำนักงานบริหารการตลาดและกิจกรรมสังคม |                                                                                            |
| ๒๐                                   | คู่มือโครงการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำให้สำนักพระราชวัง                                        |
| สำนักงานบริหารโครงการพิเศษ           |                                                                                            |
| ๒๑                                   | คู่มือการปฏิบัติงานการออกบูธจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและจัดนิทรรศการสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป |
| ๒๒                                   | คู่มือการปฏิบัติงานการจำหน่ายน้ำดื่ม FMO                                                   |
| ๒๓                                   | คู่มือโครงการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำให้สวนสัตว์ดุสิต                                         |
| สำนักงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง |                                                                                            |
| ๒๕                                   | คู่มือแผนบริหารความต่อเนื่องของ อสป. สำหรับ สป.ทร.                                         |

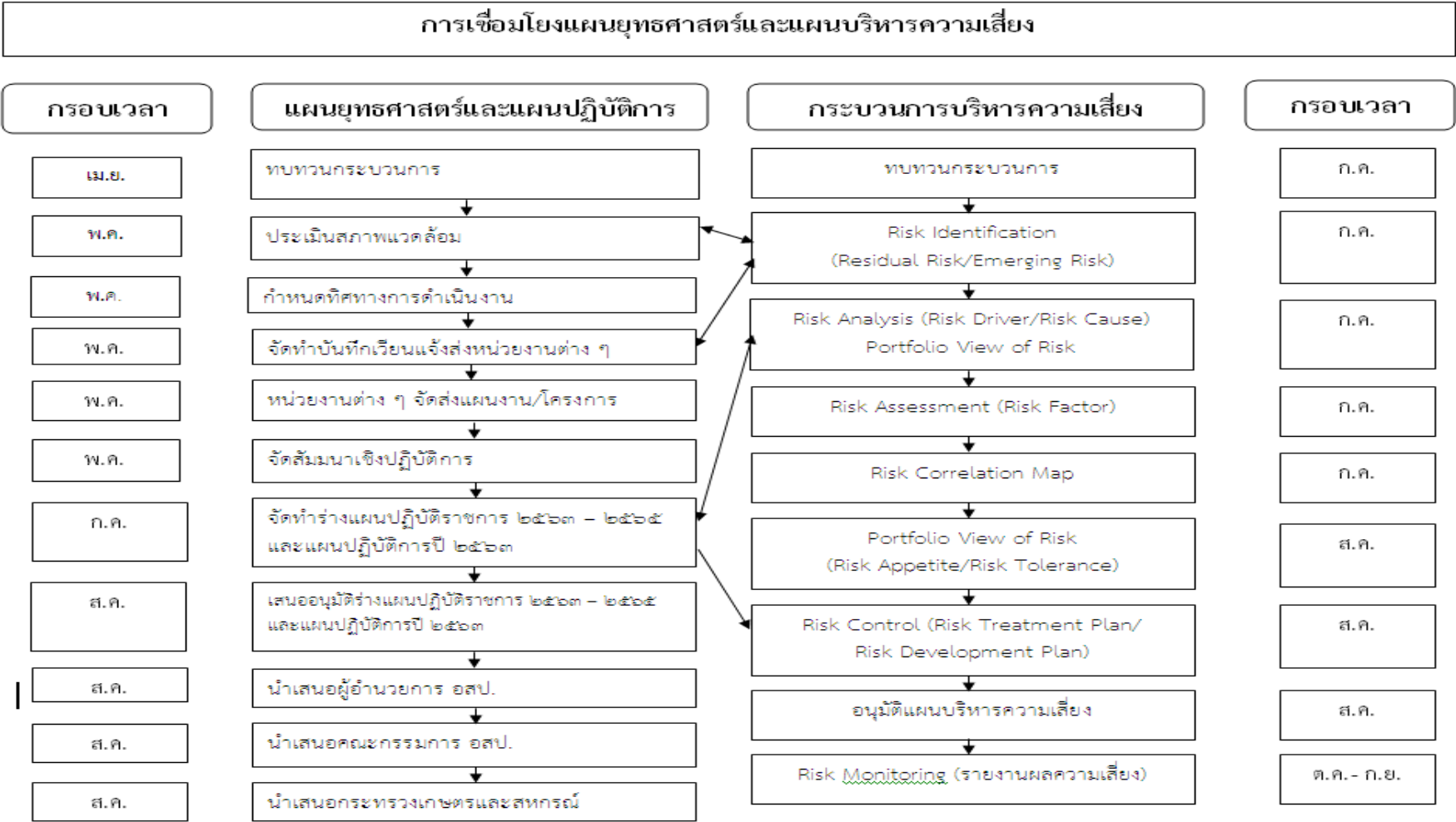
## ๘.๒ การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

การบริหารความเสี่ยง นอกจากจะเป็นการบริหารปัญหา จุดอ่อน และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต แต่การบริหารในปัจจุบันจะต้องมีการบริหารมูลค่าเพิ่มขององค์กรจากโอกาสทางธุรกิจ การนำระบบบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์จึงช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเชิงบวกขององค์กร จะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

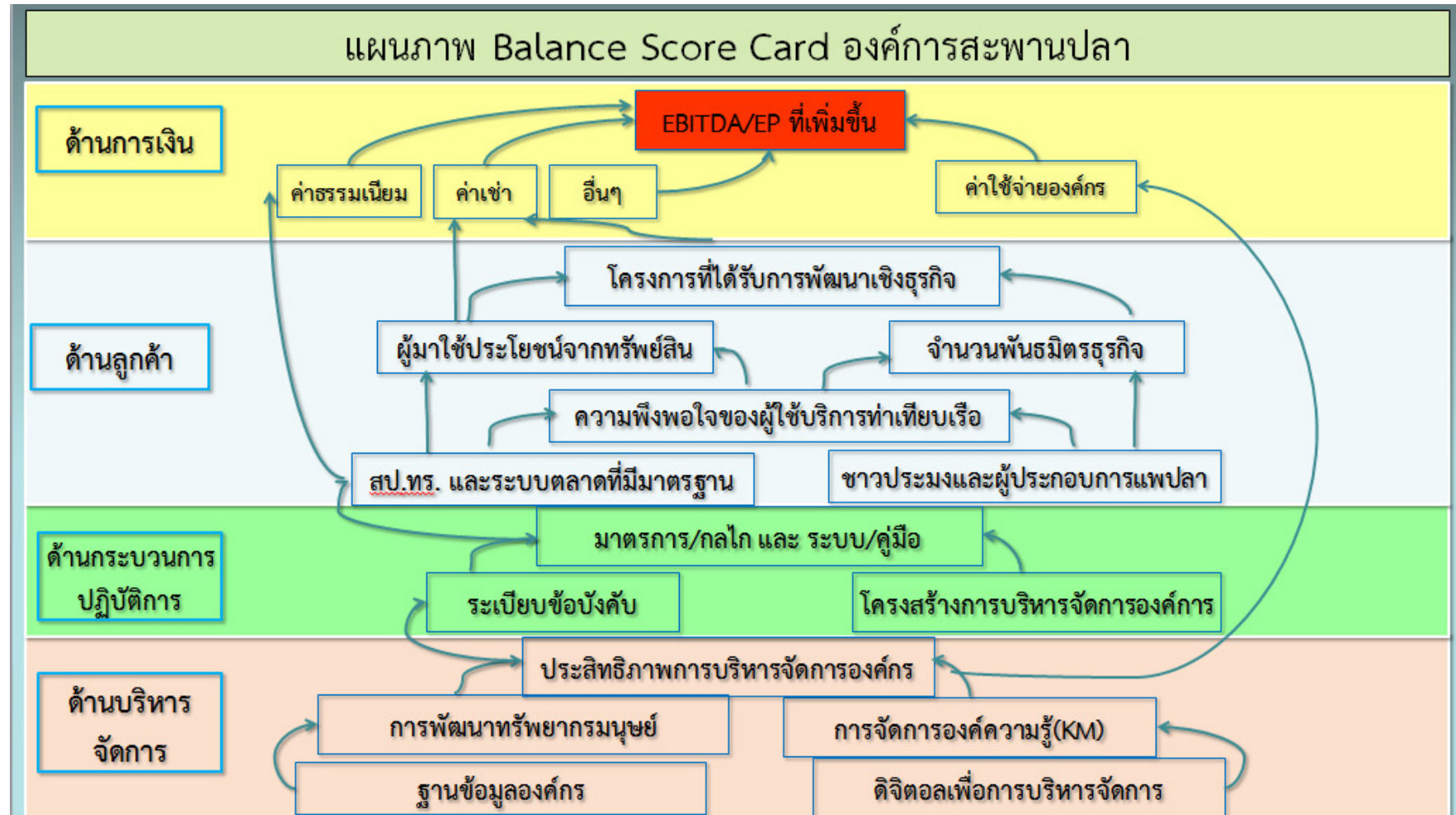
ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผน และการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถนำมูลค่าเพิ่มมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร และหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งนี้ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) และเป้าประสงค์ทางสังคมเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการหลัก ๔ ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนธุรกิจ (EVM for Planning), การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร (EVM for Investment & Resource Allocation), การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมาย (EVM for Performance Monitoring) และระบบแรงจูงใจ (EVM for Incentive)

องค์กรสะพานปลามีการบูรณาการร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) เพื่อให้องค์กรสะพานปลาการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) และเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

๘.๓ การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง

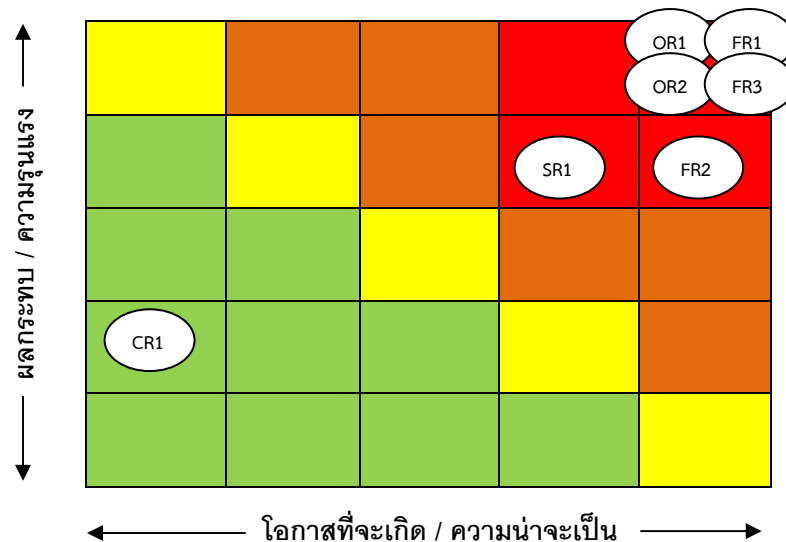


๘.๔ การเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategy Improvement Plan : SIP) กับการบริหารความเสี่ยง



### ๙. แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Risk Profile)

◆ การบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๓



๙.๑ ระดับความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาประเมินได้ ๒ ระดับ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงระดับต่ำ (๑ – ๔ คะแนน)

CR๑ = ความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐาน  
สุขอนามัย

๒) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (๑๖ – ๒๕ คะแนน)

SR๑ = ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓  
ไม่ได้ตามเป้าหมาย

OR๑ = ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไป  
ตามเป้าหมาย

OR๒ = ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร

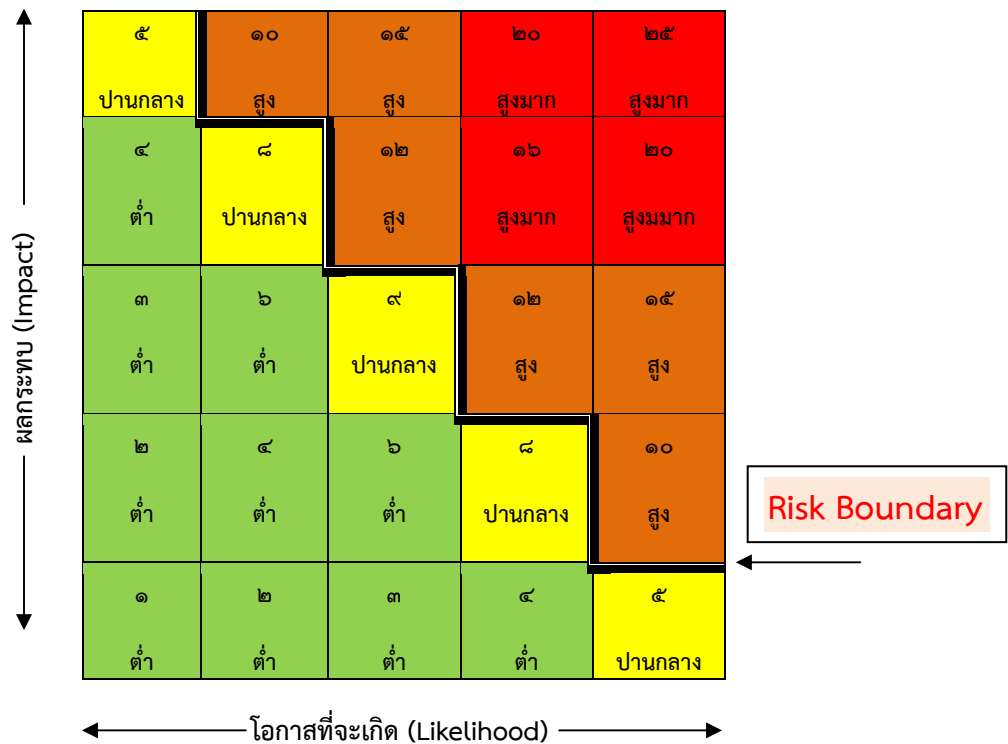
FR๑ = ความเสี่ยงจาก EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR๒ = ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย

FR๓ = ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย

## ๙.๒ ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๙ (ต่ำ - ปานกลาง) คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood

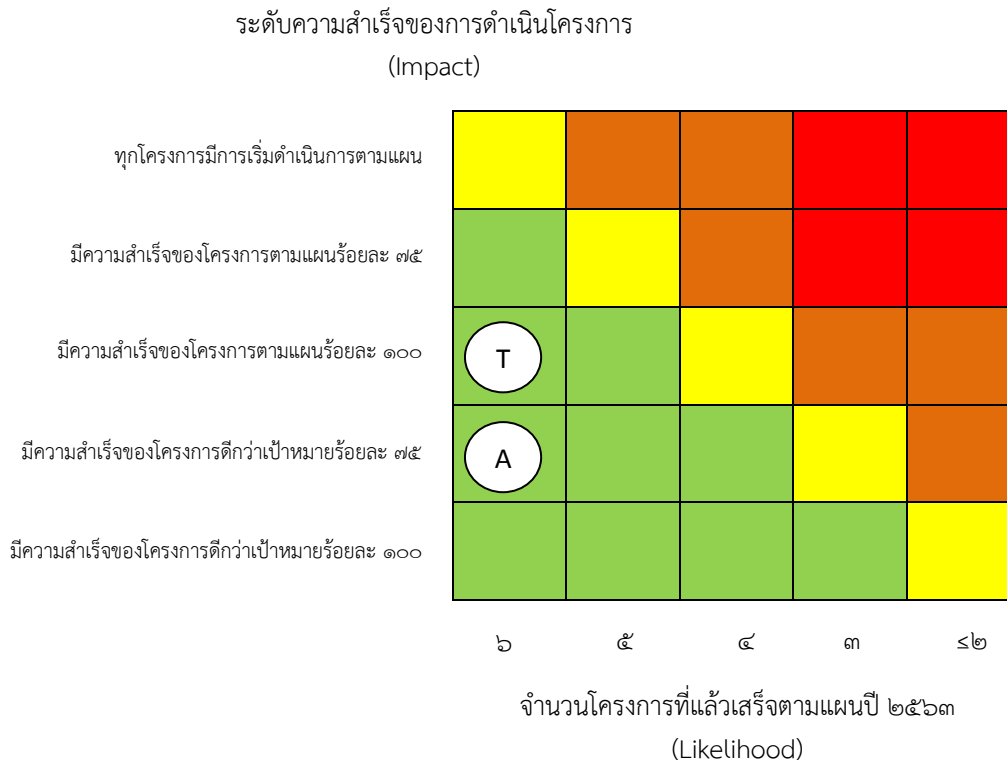


ส่วนแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูงและสูงมาก ที่มีระดับคะแนนตั้งแต่ ๑๐ - ๒๕ (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ และปานกลาง หรือมีระดับคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๙ (คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ซึ่งอยู่ในโซนสีเหลือง และสีเขียว เพื่อเป็นการติดตามดูระดับของความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์การสะพานปลาที่ต้องทำการบริหาร เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ ๑๐ คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีส้ม และสีแดง หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใดปัจจัยเสี่ยงหนึ่งอยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า องค์การสะพานปลาจะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น

## ๑๐. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)

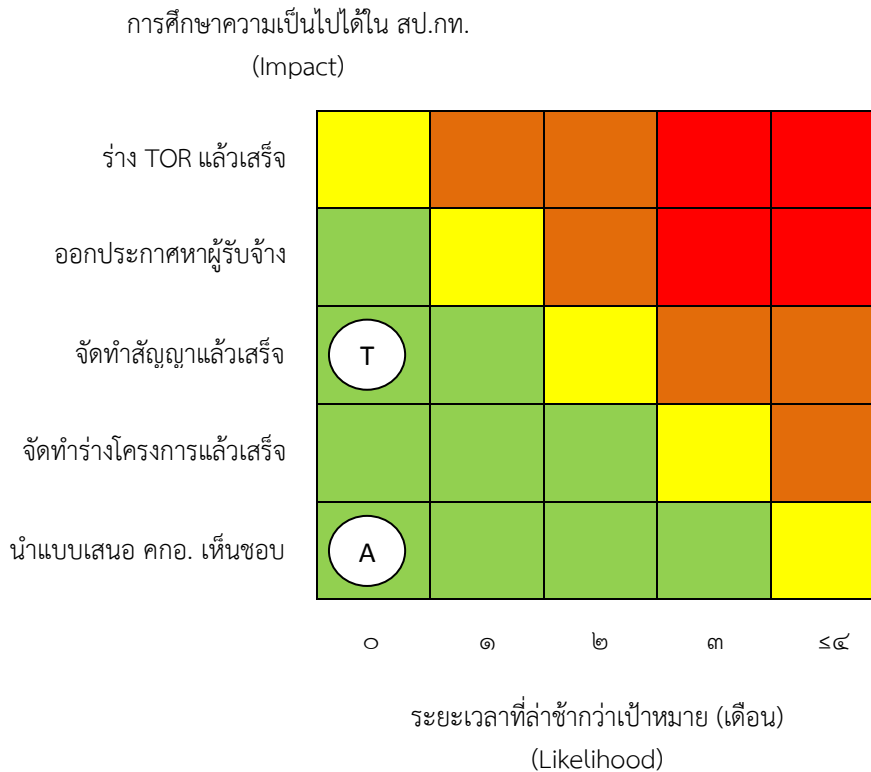


ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)

|                                    |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)                                                                                                                    |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๑๖ (สูงมาก)                                                                                                                                                                         |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๒ : มีความสำเร็จของโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๓ : มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐              |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : โครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๓ จำนวน ๖ โครงการ<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : โครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๓ จำนวน ๖ โครงการ |

● ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)

๑. ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)

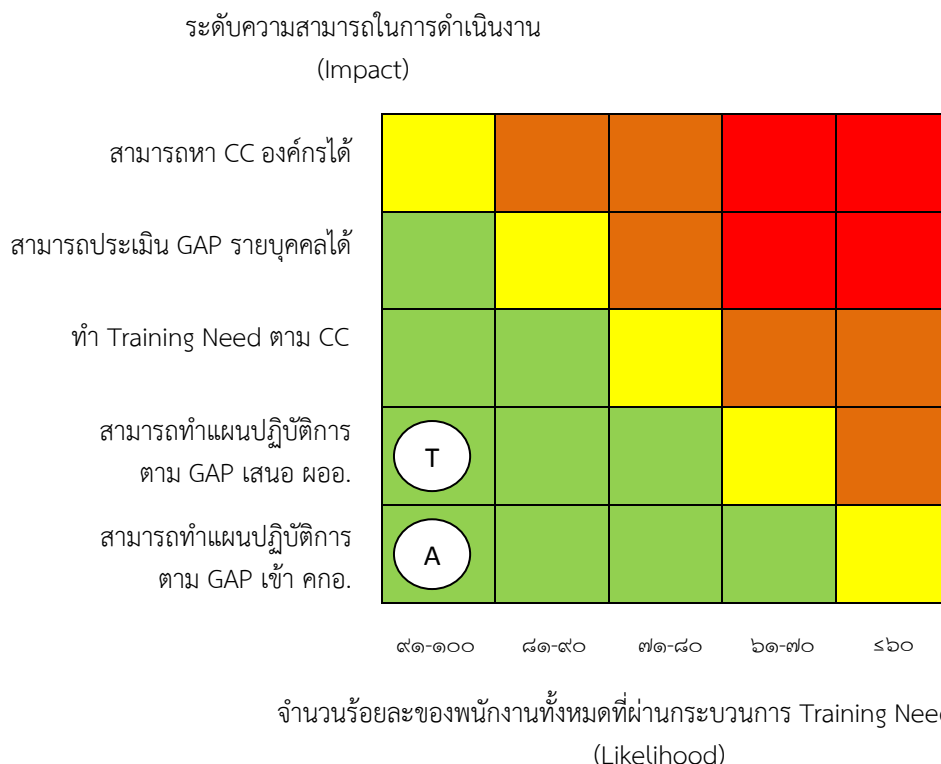


ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)

|                                    |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)                                                                                 |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒๕ (สูงมาก)                                                                                                                                       |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : นำแบบเสนอคณะกรรมการ อสป. เห็นชอบ<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๓ : จัดทำสัญญาแล้วเสร็จ            |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : ไม่มีระยะเวลาล่าช้ากว่าเป้าหมาย<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : ไม่มีระยะเวลาล่าช้ากว่าเป้าหมาย |



๒. ปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร (OR๒)

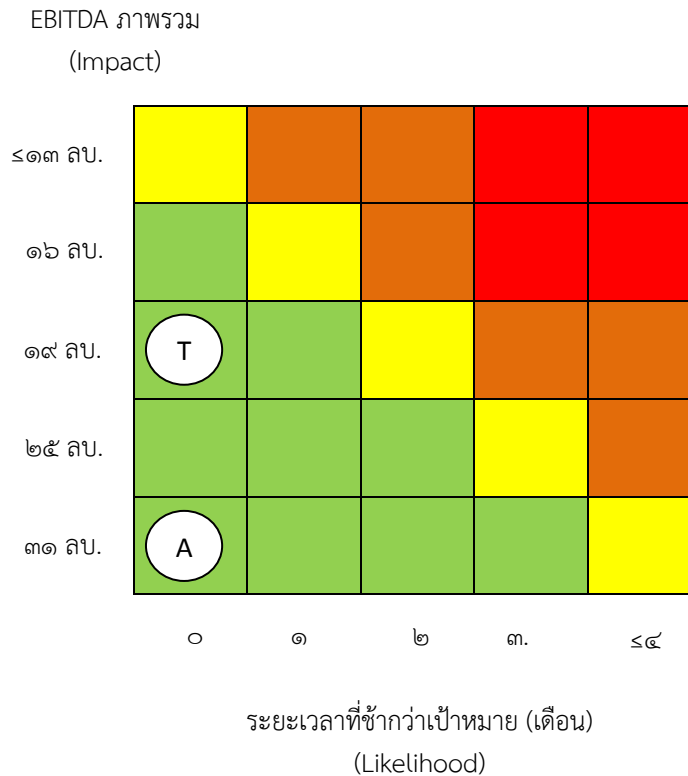


ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร (OR๒)

|                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร (OR๒)                                                                                                                                                                  |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒๕ (สูงมาก)                                                                                                                                                                                                                   |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : สามารถดำเนินงานทำแผนปฏิบัติการตาม GAP เข้า คกอ.<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๒ : สามารถดำเนินการทำแผนปฏิบัติการตาม GAP เสนอ ผอ.                                              |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : ร้อยละ ๙๑ -๑๐๐ ของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ Training Need ตาม CC<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : ร้อยละ ๙๑ -๑๐๐ ของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ Training Need ตาม CC |

● ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

๑. ปัจจัยเสี่ยง : EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

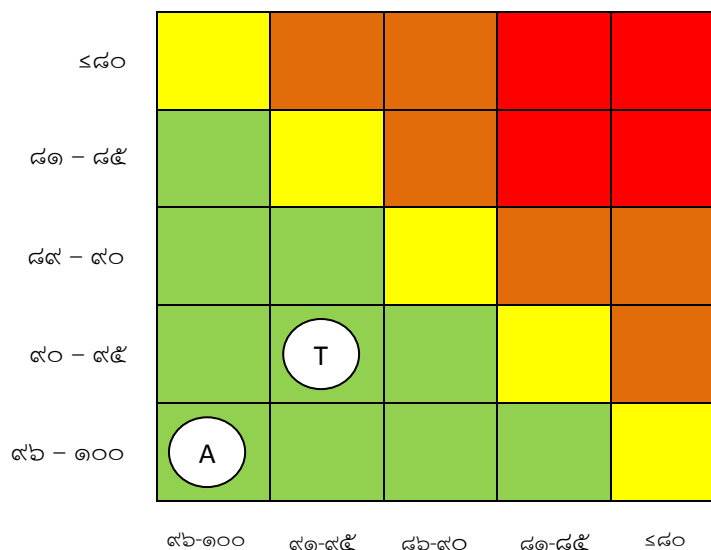


ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจาก EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

|                                    |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)                                                                                                     |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒๕ (สูงมาก)                                                                                                                                       |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : EBITDA ภาพรวมเท่ากับ ๓๑ ล้านบาท<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๓ : EBITDA ภาพรวมเท่ากับ ๑๙ ล้านบาท |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย |

๒. ปัจจัยเสี่ยง : การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (ร้อยละ)  
(Impact)



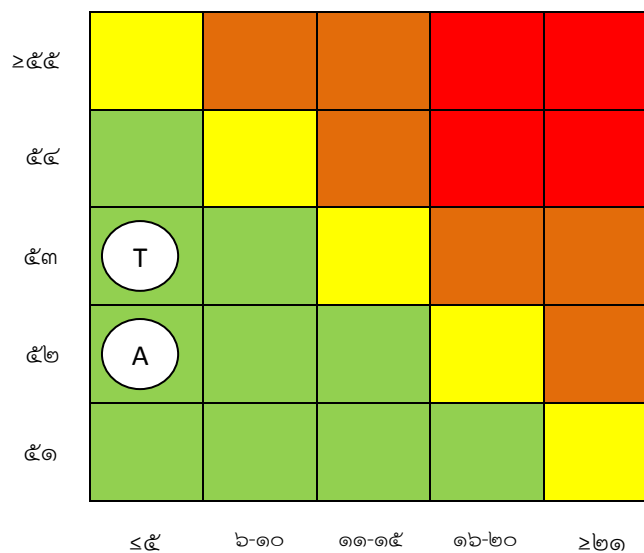
ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน  
(Likelihood)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

|                                    |                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)                                                                                                                                           |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒๐ (สูงมาก)                                                                                                                                                                        |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๖ – ๑๐๐<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๒ : ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๐ – ๙๕                         |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : จำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนร้อยละ ๙๖ – ๑๐๐<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๒ : จำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผนร้อยละ ๙๑ – ๙๕ |

๓. ปัจจัยเสี่ยง : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้  
(Impact)



ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย  
(Likelihood)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

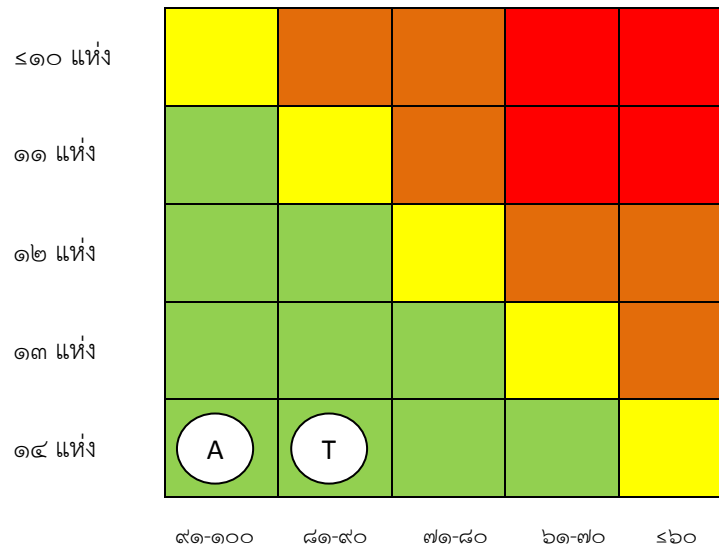
|                                    |                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)                                                                                                        |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒๕ (สูงมาก)                                                                                                                                                             |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๒ : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ร้อยละ ๕๒<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๓ : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ร้อยละ ๕๓               |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : รายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ ≤๕<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : รายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ ≤๕ |

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR)

ปัจจัยเสี่ยง : สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. ครบถ้วน

(Impact)



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง  
(Likelihood)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)

|                                    |                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยง                       | สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)                                                                                                                                         |
| คะแนนความเสี่ยง                    | ๒ (ต่ำ)                                                                                                                                                                                                |
| ผลกระทบ<br>(Impact)                | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : สป.ทร. ที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. ครบถ้วน จำนวน ๑๔ แห่ง<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๑ : สป.ทร. ที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. ครบถ้วน จำนวน ๑๔ แห่ง        |
| โอกาสที่จะเกิดขึ้น<br>(Likelihood) | <u>Risk Appetite : RA</u><br>ระดับ ๑ : ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุงร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐<br><u>Risk Tolerance : RT</u><br>ระดับ ๒ : ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุงร้อยละ ๘๑ - ๙๐ |

## ๑๑. การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง

### ๑๑.๑ น้ำหนักของผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงกับปัจจัยเสี่ยง

จากแผนภูมิ Risk Map นอกจากความเสี่ยงแต่ละด้านจะมีสาเหตุต่าง ๆ ที่อาจเป็นผลทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในด้านหนึ่งอาจส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงอีกด้านหนึ่งด้วยเช่นเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ถึงน้ำหนัก และผลกระทบระหว่างความเสี่ยงแต่ละด้านที่ส่งผลกระทบระหว่างกันนั้น ความเสี่ยงทุกด้านจะเป็นทั้งตัวแปรตาม คือ เป็นผลมาจากความเสี่ยงอื่น ๆ ส่งผลกระทบและตัวแปรอิสระ คือ ส่งผลกระทบไปยังความเสี่ยงอื่น ๆ ด้วย ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านดังนี้

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

##### ๑.๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นตามเป้าหมาย (OR๑)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
- ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)
- ความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)

#### ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

##### ๒.๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

##### ๒.๒) ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

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

##### ๓.๑) ความเสี่ยงจาก EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นตามเป้าหมาย (OR๑)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
- ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

๓.๒) ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)

๓.๓) ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
- ความเสี่ยงจาก EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR)

๔.๑) ความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)

- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
- ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)

## ๑๑.๒) น้ำหนักของผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุปัจจัยเสี่ยง

นอกจากความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จะส่งผลกระทบ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแล้ว ปัจจัยเสี่ยงยังได้รับผลกระทบจากสาเหตุปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑.๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)

- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการลำซำ (OR๑ - ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓ - ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- ผู้รับเหมาส่งงานล่าช้า (FR๒ - ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕
- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (FR๒ - ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- กระบวนการส่งมอบงานและตรวจการจ้างล่าช้า (FR๒ - ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างศักยภาพการทำงานไม่เพียงพอ (FR๓ - ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

๒.๑) ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)

- ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินการไม่มากพอ (SR๑ - ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕

- บางโครงการยังมีการศึกษารายละเอียดไม่ครอบคลุมทุกปัจจัยอย่างเพียงพอ (SR๑ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕

๒.๒) ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)

- ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑ – ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- บางโครงการยังมีการศึกษารายละเอียดไม่ครอบคลุมทุกปัจจัยอย่างเพียงพอ (SR๑ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

๓.๑) ความเสี่ยงจาก EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

- ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑ – ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- บางโครงการยังมีการศึกษารายละเอียดไม่ครอบคลุมทุกปัจจัยอย่างเพียงพอ (SR๑ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- โครงการที่จะให้ภาคเอกชนมาร่วมลงทุนหรือพัฒนา ยังขาดเงื่อนไขที่ดึงดูดและความน่าสนใจของโครงการ (SR๑ – ๔) น้ำหนักร้อยละ ๕
- แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕

๓.๒) ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

- ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑ – ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕
- แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕

๓.๓) ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

- รายได้ค่าธรรมเนียมไม่ได้ตามแผน (FR๑ – ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินมีความล่าช้ากว่าแผน (FR๑ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕
- รายได้อื่น (FR๑ – ๔) น้ำหนักร้อยละ ๕
- แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๓ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : CR)

๔.๑) ความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)

- ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ (SR๑ – ๑) น้ำหนักร้อยละ ๕
- บางโครงการยังมีการศึกษารายละเอียดไม่ครอบคลุมทุกปัจจัยอย่างเพียงพอ (SR๑ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕



- เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕
- แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาตัว (OR๓ – ๒) น้ำหนักร้อยละ ๕
- การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างศักยภาพการทำงานไม่เพียงพอ (FR๓ – ๓) น้ำหนักร้อยละ ๕

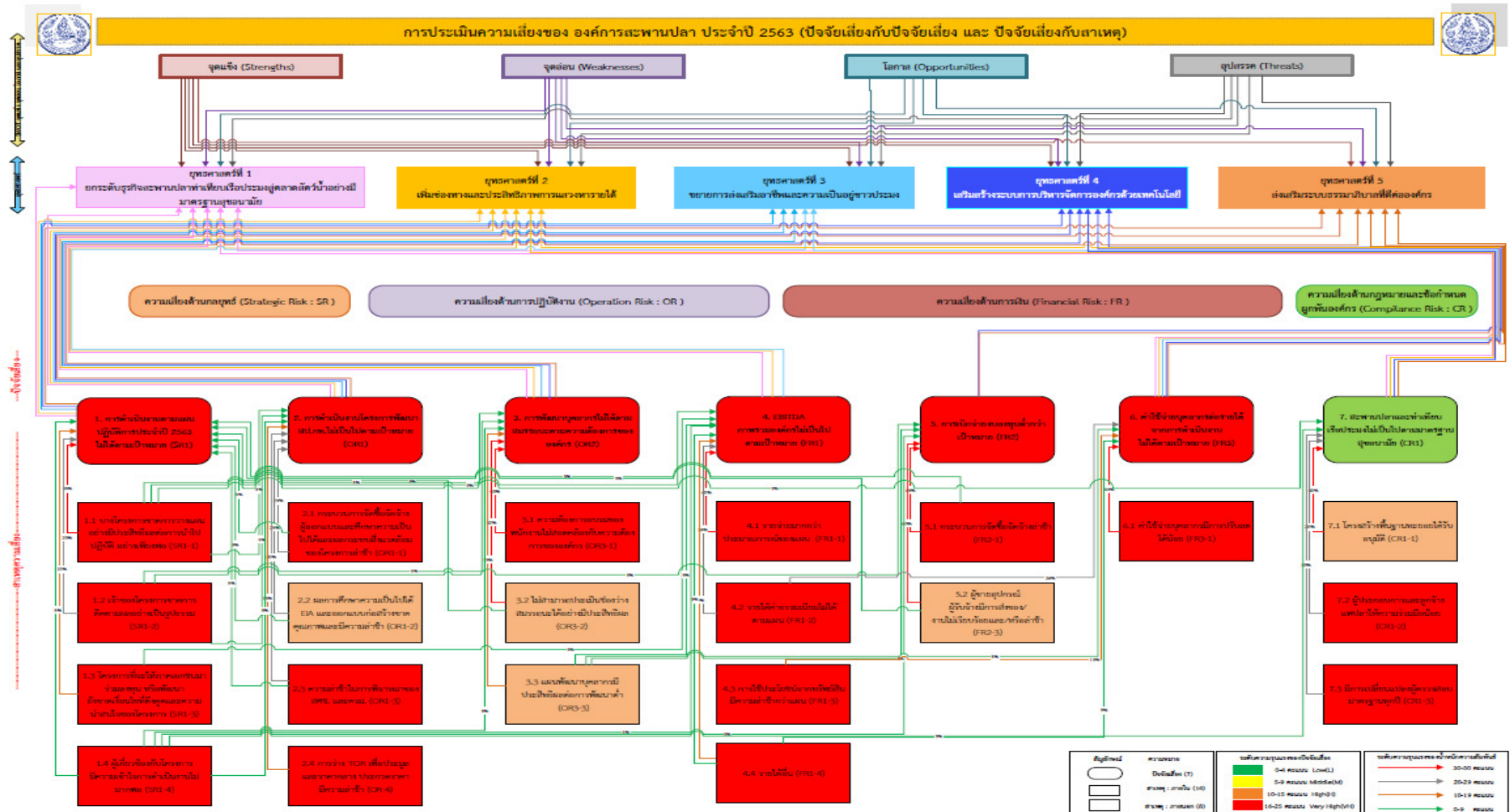
#### ๑๑.๓ ความเชื่อมโยงในแผนปฏิบัติการองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ และความเสี่ยงระดับองค์กร

- ๑) **ยุทธศาสตร์ที่ ๑** ยกระดับธุรกิจสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงสู่ตลาดสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์อย่างมีมาตรฐานสากล เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงดังนี้
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
  - ความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
  - ความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)
  - ความเสี่ยงค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)
  - ความเสี่ยงสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)
- ๒) **ยุทธศาสตร์ที่ ๒** เพิ่มเพิ่มช่องทางและประสิทธิภาพการแสวงหารายได้ เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงดังนี้
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
  - ความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
  - ความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)
  - ความเสี่ยงค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)
  - ความเสี่ยงสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR๑)
- ๓) **ยุทธศาสตร์ที่ ๓** ขยายการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ชาวประมง เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงดังนี้
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
- ๔) **ยุทธศาสตร์ที่ ๔** เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยี เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงดังนี้
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
  - ความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)
  - ความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)
  - ความเสี่ยงการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)
  - ความเสี่ยงค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)
- ๕) **ยุทธศาสตร์ที่ ๕** ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)
  - ความเสี่ยงการดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑)
  - ความเสี่ยงการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

- แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ปี ๒๕๖๓



● ความเชื่อมโยงในแผนปฏิบัติการราชการองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และความเสี่ยงระดับองค์กร



## ๑๑.๔ ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓

| ยุทธศาสตร์                                                   | มาตรการ                            | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑<br>ด้านการหารายได้เชิงรุก (Income Proactive) | มาตรการ ๑.๑<br>มาตรการด้านคู่สัญญา | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจรจาขอรายละเอียดเงื่อนไขของคู่สัญญา เพื่อพิจารณา</li> <li>- มีการใช้การเจรจาแบบไตรภาคีเข้ามาช่วยในการเจรจาต่อรอง</li> <li>- ในกรณีที่สัญญาไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทุกประการ ให้ถือว่าอนุมัติโดยปริยาย</li> <li>- จัดทำคู่มือและรายการที่ต้องตรวจสอบเอกสารประกอบสัญญาให้กับทุก สป.ทร.</li> <li>- เร่งรัดการทำสัญญาให้เป็นปัจจุบันทุกสัญญา</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                              | มาตรการ ๑.๒<br>มาตรการด้านสินเชื่อ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานความร่วมมือเพื่อเร่งรัดการเก็บสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- มีการกลั่นกรองประวัติผู้กู้</li> <li>- ขยายฐานลูกค้าสินเชื่อให้ก้นอกเขต สป.ทร.</li> <li>- ประสานงานเร่งรัดเจ้าหน้าที่ สป.ทร. ที่เกี่ยวข้องให้มีการติดตามทวงถามก่อนถึงกำหนดระยะเวลา</li> <li>- จัดทำคู่มือการติดตามหนี้ให้กับพนักงานแต่ละ สป.ทร.</li> <li>- ให้ความรู้กับผู้กู้เพื่อป้องกันการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อเกิดรายได้</li> <li>- ติดตามปัญหาของผู้กู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นหนี้ไม่ก่อเกิดรายได้ และแก้ปัญหา</li> <li>- มีการผ่อนปรนให้กับลูกหนี้ที่ครบระยะเวลาก่อนจัดส่งดำเนินคดี</li> <li>- มีการบันทึกประวัติของลูกค้าเพื่อนำมาบริหารจัดการ</li> <li>- ประชุมมอบนโยบายของผู้บริหารในด้านสินเชื่อให้กับ สป.ทร. ทุกแห่งเพื่อดำเนินการ</li> <li>- สร้างรูปแบบการให้เงินกู้แบบใหม่ ๆ ที่จูงใจให้กับผู้กู้เพิ่มขึ้น</li> <li>- ขยายอำนาจการอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้กับ อสป.</li> <li>- เพิ่มมาตรการการให้เงินกู้ โดยดูประวัติลูกค้า ทั้งลูกค้า อสป. และอื่น ๆ ให้ครอบคลุมมากขึ้น</li> <li>- เสนอมาตรการทางกฎหมาย เพื่อเยียวยาชาวประมงที่ได้รับผลกระทบ</li> </ul> |

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการ                                          | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาคู่มือการปล่อยสินเชื่อ</li> <li>- การพัฒนา อบรมในการปล่อย ติดตาม เรียกเก็บ ผ่อนปรนหนี้สินเชื่อ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|            | <b>มาตรการ ๑.๓</b><br>มาตรการด้านค่าธรรมเนียม    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงระบบการชั่งน้ำหนักปริมาณสัตว์น้ำให้ตรงกับน้ำหนักจริง</li> <li>- ออกหลักฐานการชำระเงินค่าธรรมเนียมทุกครั้งที่มีการชำระ</li> <li>- เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ สป.ทร. ในการจัดเก็บรายได้</li> <li>- จัดทำคู่มือในการจัดเก็บรายได้ และทวงถามให้กับเจ้าหน้าที่ สป.ทร.</li> <li>- ให้ความรู้กับลูกหนี้ทุกรายถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และระยะเวลาที่จะต้องชำระก่อนจะเป็นหนี้ไม่เกิดรายได้</li> <li>- มีมาตรการยับยั้งลูกหนี้ก่อนถึงขั้นตอนเป็นหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยเจรจาประนีประนอม ผ่อนปรนกับลูกหนี้กลุ่มนั้น</li> <li>- ประสานความร่วมมือเพื่อเร่งรัดการเก็บรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- ประชุมชี้แจงผู้บริหารถึงนโยบายการของงบประมาณนอกแผน</li> <li>- หน่วยงานที่จะได้รับเงินงบประมาณพิเศษ ควรจะดำเนินงานให้แล้วเสร็จ</li> <li>- บริหารช่วงระยะเวลาการชำระเงินให้กับเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสม</li> <li>- กำหนดวันจ่ายเช็คเป็นประจำในแต่ละสัปดาห์</li> <li>- วิเคราะห์เจ้าหน้าที่การค้าและแบ่งประเภท เพื่อดำเนินการยืดระยะเวลาชำระหนี้ ตามประเภทของเจ้าหน้าที่</li> <li>- มีการจัดทำแผนเบิกจ่าย และให้ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามแผน</li> <li>- จัดทำแผนสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเข้าใจถึงการสร้างกระแสเงินสด</li> </ul> |
|            | <b>มาตรการ ๑.๔</b><br>มาตรการด้านบริหารทรัพย์สิน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบรายได้ค่าเช่าทรัพย์สิน</li> <li>- กำหนดแนวทางและวิธีการเพิ่มรายได้ค่าเช่าทรัพย์สิน</li> <li>- กำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง วิธีการควบคุม และเพิ่มรายได้ค่าเช่าทรัพย์สิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ยุทธศาสตร์                                                                                                            | มาตรการ                                                           | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                       |                                                                   | - ประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                       | <b>มาตรการ ๑.๕</b><br>มาตรการด้านตลาด<br>และประชาสัมพันธ์         | - เร่งรัดการตลาดและประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้ง<br>มาตรการสนับสนุน และให้แรงจูงใจกับลูกค้าที่มาใช้<br>บริการ<br>- จัดทำแผนแม่บทการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงรุก<br>ให้ทุก สป.ทร. ในระยะยาว                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b><br>ด้านยกระดับสะพาน<br>ปลาและท่าเทียบเรือ<br>ประมง (Port<br>Up gated)                          | <b>มาตรการ ๒.๑</b><br>มาตรการด้าน<br>สุขอนามัยและท่าเทียบ<br>เรือ | - สร้างความตระหนักให้กับเจ้าของแพปลา และ<br>ลูกจ้างในด้านสุขอนามัย<br>- จัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีส่วนร่วมของเจ้าของแพ<br>ปลา และลูกจ้างในการรณรงค์ทำ สป.ทร. ให้ลูก<br>สุขอนามัย<br>- ประสานงานกับผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นประจำ<br>เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดก่อนผู้ตรวจประเมินเข้าทำ<br>การประเมิน<br>- จัดทำแผนระยะยาวในการปรับปรุงและพัฒนา<br>สป.ทร. ตามเกณฑ์ของสุขอนามัย           |
|                                                                                                                       | <b>มาตรการ ๒.๒</b><br>มาตรการด้าน IUU                             | - นำกฎเกณฑ์ของ IUU มาศึกษาและทบทวน เพื่อ<br>จัดทำแผนระยะยาวได้อย่างครบถ้วน                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                       | <b>มาตรการ ๒.๓</b><br>มาตรการด้านบริหาร<br>จัดการท่าเทียบเรือ     | - จัดทำแผนพัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียของ สป.ทร.<br>- จัดทำแผนแม่บทที่ชัดเจนเพื่อเตรียมการในการขอ<br>งบประมาณ<br>- จัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อขอ<br>งบประมาณ<br>- จัดทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการ<br>ท่าเทียบเรือประมงสู่ยุค อสป. ๔.๐<br>- จัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ของท่าเทียบเรือประมงตาม<br>ความจำเป็นในแต่ละแห่งในอนาคต<br>- ออกข้อกำหนดการปฏิบัติของผู้ประกอบการ |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</b><br>ด้านเพิ่มขีด<br>ความสามารถใน<br>การบริหารจัดการ<br>(Increasing<br>capability<br>management) | <b>มาตรการ ๓.๑</b><br>มาตรการด้าน<br>ทรัพยากรบุคคล                | - อบรมผู้เกี่ยวข้อง รายละเอียดบางโครงการ<br>- การสร้างความตระหนัก<br>- จัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการเขียนการศึกษา<br>ความเป็นไปได้ของโครงการ<br>- จัดให้มีการอบรมหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้าน<br>โครงการกับพนักงานทุกระดับ<br>- มีการให้พนักงานไปดูงานแต่ละ สป.ทร. เพื่อพัฒนา<br>ความรู้และความสัมพันธ์ของพนักงานในระดับเดียวกัน                                                 |

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการ                                           | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้างองค์กรมาบริหารจัดการ สป.ทร. ในระยะยาว</li> <li>- อบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้สามารถลงทะเลเป็นสัญญาณได้</li> <li>- กำหนดให้ทุกโครงการเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>- กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการลงทะเลเป็นข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน</li> <li>- จัดหลักสูตรอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องด้านสัญญาณเป็นระยะ ๆ</li> <li>- ปรับโครงสร้าง และหน้าที่ของ สป.ทร. ให้ชัดเจน</li> <li>- มีการอบรมให้ความรู้และสอนงานกับพนักงานที่เกี่ยวข้องด้านสินเชื่อเป็นประจำ</li> <li>- กำหนดเป็นตัวชี้วัดการปล่อยสินเชื่อของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ สป.ทร.</li> <li>- อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของ พรบ. ฉบับใหม่</li> <li>- กำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร</li> <li>- กำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านสุขอนามัยขององค์กร</li> </ul> |
|            | <b>มาตรการ ๓.๒</b><br>มาตรการด้านยุทธศาสตร์และแผน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำเอกสารชี้แจงให้กับผู้บริหารทราบถึงโครงการในปี ๒๕๖๓ และความเกี่ยวข้องและรับผิดชอบของหัวหน้า สป.ทร.</li> <li>- ประชุมผู้บริหารอย่างเป็นทางการเพื่อมอบหมายโครงการที่จะต้องดำเนินการในปี ๒๕๖๓</li> <li>- จัดทำเอกสารโครงการ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ลงใน Web Site ขององค์กร เพื่อให้มีการสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>- กำหนดนโยบายให้ทุกโครงการจะของบประมาณต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างครบถ้วนละเอียด และครอบคลุม รวมทั้งความเสี่ยง</li> <li>- กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์ไว้ทุกโครงการ</li> <li>- จัดทำคู่มือในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ</li> <li>- กำหนดให้ทุกโครงการควรมีการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์มาสนับสนุนการตัดสินใจ และดำเนินงานขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                         |

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการ                                                | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนอบรมหัวข้อพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบโครงการ</li> <li>- ออกหนังสือเตือนในการบังคับใช้กฎหมาย</li> <li>- ผู้บริหารประชุมรับฟังข้อคิดเห็น และมอบนโยบายและการดำเนินการที่ชัดเจนกับทุก สป.ทร.</li> <li>- สร้างระบบจูงใจให้กับ สป.ทร. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่ดำเนินการสำเร็จ</li> <li>- หัวหน้า สป.ทร. จะต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด</li> <li>- มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบให้มากขึ้น</li> <li>- มีการมอบหมายงานให้ตัวบุคคลที่รับผิดชอบ</li> <li>- จัดทำแผนสร้างอัตลักษณ์ของหน่วยงานให้มีความโดดเด่น และเฉพาะทางมากขึ้น</li> <li>- ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า และสร้างแรงจูงใจในการมาใช้ สป.ทร.</li> <li>- มีการศึกษารายละเอียดของโครงการก่อนของบลงทุน ถึงเงื่อนไข ข้อกำหนดของพื้นที่ เพื่อลดปัญหาการส่งมอบพื้นที่ล่าช้า</li> <li>- จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร</li> </ul> |
|            | <b>มาตรการ ๓.๓</b><br>มาตรการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ</li> <li>- พัฒนาระบบ ERP มาใช้อย่างจริงจังในอนาคต</li> <li>- จัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการเขียนการศึกษาความเป็นไปได้</li> <li>- จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำฐานข้อมูล และการสืบค้น การแจ้งเตือนที่เป็นมาตรฐานเดียวกับที่สามารถแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้องทั้งเจ้าหน้าที่และคู่สัญญา</li> <li>- จัดทำระบบการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขสัญญาให้กับคู่สัญญา</li> <li>- จัดทำระบบการสื่อสารเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้คู่สัญญาได้ทราบล่วงหน้าก่อนสัญญาจะหมดอายุ</li> <li>- จัดทำระบบสารสนเทศทะเบียนควบคุมสัญญา</li> <li>- พัฒนาระบบแจ้งเตือนล่วงหน้าของสัญญาทุกสัญญาก่อนหมดอายุ เมื่อหมดอายุ และหลังจากหมดอายุ</li> <li>- จัดทำระบบเตือนไปยังคู่สัญญาล่วงหน้าก่อน</li> </ul>                                                                |



| ยุทธศาสตร์ | มาตรการ                                                        | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                | <p>หมดอายุ และหลังหมดอายุ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำระบบเก็บค่าธรรมเนียมให้ตรงกับชนิดและราคาที่กำหนด</li> <li>- จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดเก็บ ออก เอกสาร และรายงานผลการจัดเก็บรายได้อย่างเป็นจริง และเป็นปัจจุบัน</li> <li>- จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|            | <p><b>มาตรการ ๓.๔</b><br/>มาตรการด้านการติดตามและประเมินผล</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแต่ละ สป.ทร. ทราบ</li> <li>- ประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมด ชี้แจงวางแผนการดำเนินงาน มอบหมายความรับผิดชอบ</li> <li>- จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานในทุก ๆ เรื่อง ขององค์กร และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี</li> <li>- ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตาม สอบถามปัญหา และอุปสรรค</li> <li>- มีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมให้เข้าใจและดำเนินงาน</li> <li>- มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกกิจกรรม</li> <li>- เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรม และผู้รายงานผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด</li> <li>- หัวหน้า สป.ทร. กำกับดูแลเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีการรายงานผลอย่างเป็นระยะ</li> <li>- เร่งรัดการดำเนินงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลาของแผน</li> <li>- มีการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนในการประชุม และประชุมฝ่าย/สำนักงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- คณะทำงานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุน</li> </ul> |
|            | <p><b>มาตรการ ๓.๕</b><br/>มาตรการด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมชี้แจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนโยบายรายจ่าย</li> <li>- โครงการที่จะซ่อมแซมหรือปรับปรุงควรเป็นโครงการที่อยู่ในปีงบประมาณถัดไป</li> <li>- สร้างมาตรการในการลดรายจ่ายในรายการที่สามารถดำเนินการได้</li> <li>- กำหนดแผนแม่บทค่าใช้จ่ายระยะยาว และให้ทุก</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการ                                                | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                        | หน่วยงานดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|            | <b>มาตรการ ๓.๖</b><br>มาตรการด้านการ<br>จัดซื้อจัดจ้าง | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหา</li> <li>- ประสานงานกับกรมบัญชีกลางอย่างใกล้ชิดเพื่อปรึกษาหารือ</li> <li>- ทุกฝ่าย/สำนักงานต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะ ข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ แบบรูปก่อสร้างให้แล้วเสร็จ และถูกต้อง</li> <li>- มีการศึกษาสำรวจพื้นที่ก่อนการออกแบบให้ละเอียด</li> <li>- มีผู้ควบคุมงานจากวิศวกรส่วนกลาง/จ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอกในบางงานที่จำเป็น</li> <li>- ผู้รับเหมาต้องทราบรายละเอียดของกระบวนการขอขยายวงงาน</li> <li>- มีการตกลงประชุมร่วมกันเพื่อปรับระยะเวลาวงงานที่เหลือให้ได้ตามแผน</li> <li>- มีการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>- ประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมด ชี้แจงวางแผนการดำเนินงาน มอบหมายความรับผิดชอบ</li> <li>- มีการตรวจสอบคุณสมบัติก่อนการประกาศ</li> <li>- มีการกำชับให้ศึกษารายละเอียดให้ครบถ้วน</li> <li>- การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม</li> <li>- มีบทลงโทษที่ชัดเจน</li> <li>- จัดทำคู่มือจัดจ้างตาม พรบ. ฉบับใหม่</li> <li>- จัดกำหนดเงื่อนไขผู้ที่จะของบประมาณ ให้จัดทำแบบรายละเอียดก่อนของงบประมาณประจำปี</li> <li>- จัดทำคู่มือตรวจรับงาน</li> <li>- ปรับปรุงระบบการทำงานของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง</li> </ul> |

๑๑.๕ แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ประจำปี ๒๕๖๓

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                                         | การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย : SR๑ |                             |     |                                                                                                                                       |                         |                          |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----|----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  |                                                                  |                             |     |                                                                                                                                       |                         |                          |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                                                        |
|                                                                                  | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                      | กลยุทธ์<br>(Activity Group) |     |                                                                                                                                       | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓)    |    |    |                                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)                                       |
| IP                                                                               |                                                                  | PU                          | ICM | Q๑                                                                                                                                    |                         | Q๒                       | Q๓ | Q๔ |                                       |                                                                        |
| ๑. บางโครงการขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพต่อการนำไปปฏิบัติอย่างเพียงพอ (SR๑-๒) |                                                                  | ✓                           |     | ๑. นำโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่คาดว่าจะมีปัญหาในเรื่องรายละเอียดของการศึกษามาทบทวนปัจจัยและจัดทำแผนใหม่เพื่อปรับปรุง โดยมีกิจกรรม ดังนี้ | ↔                       |                          |    |    | รผอ.บร./ผฝ.ยศ./คุณวสันต์ชัยฯ          | ผลการศึกษารายละเอียดโครงการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับพื้นที่อย่างละเอียด |
|                                                                                  |                                                                  |                             |     | ๑.๑ ทบทวนโครงการลงทุนขนาดใหญ่ในปี ๒๕๖๓ ที่คาดว่าจะขาดรายละเอียดเพียงพอ ปัจจัยทางเศรษฐกิจเปลี่ยน และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย             |                         |                          |    |    |                                       |                                                                        |
|                                                                                  |                                                                  |                             |     | ๑.๒ ทบทวนเป้าหมายของแผนงานและกิจกรรมที่คาดว่าจะมีผลกระทบ                                                                              |                         |                          |    |    |                                       |                                                                        |
|                                                                                  |                                                                  |                             |     | ๑.๓ กำหนดมาตรการในการแก้ไข                                                                                                            |                         |                          |    |    |                                       |                                                                        |
|                                                                                  |                                                                  |                             |     | ๑.๔ ติดตามผล                                                                                                                          |                         |                          |    |    |                                       |                                                                        |
| ๒. กำหนดให้การของงบประมาณลงทุนปี ๒๕๖๔ ต้องมีการวิเคราะห์อย่างครบถ้วนตามที่กำหนด  | ↔                                                                |                             |     |                                                                                                                                       | ผอ                      | ข้อสั่งการของผู้อำนวยการ |    |    |                                       |                                                                        |
| ๒. เจ้าของโครงการขาดการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม (SR๑-๓)                          |                                                                  |                             | ✓   | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการติดตามผลโครงการกับหัวหน้าโครงการประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ๔ กิจกรรม                                     |                         |                          |    |    | รผอ.บร./ผฝ.ยศ./ทส.ตป.                 |                                                                        |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                                                                           | การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย : SR๑ |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |                         |                       |  | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                     |                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|-----------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    |                                                                  |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |                         |                       |  | ผอ./รพอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                     |                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                    | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                      |     |    | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |  |                                       |                                     | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)                                                                                                                                                      |
| IP                                                                                                                 | PU                                                               | ICM | Q๑ | Q๒                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Q๓ |                         | Q๔                    |  |                                       |                                     |                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                    |                                                                  |     |    | ๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าของโครงการให้ทราบถึงโครงการที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามผลการดำเนินงาน ที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ใน เว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์<br>๒. ประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อทราบ สอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกกิจกรรม เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด<br>๔. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงานผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด (กรณีมีปัญหา) | ↔  |                         |                       |  |                                       |                                     | ๑. รายงานติดตามผลประจำเดือน และผลงานสะสมในแต่ละเดือน<br><br>๒. รายงานการประชุมการติดตามผลรายเดือน<br><br>๓. รายงานผลความเสี่ยงรายไตรมาส<br><br>๔. รายงานการประชุมเร่งรัดและแก้ไขปัญหา |
| ๓ . โ ค ร ง ก า ร ที่ จ ะ ให้ภาคเอกชนมาร่วมลงทุน หรือพัฒนา ยิงขาดเงื่อนไขที่ดึงดูดและความน่าสนใจของโครงการ (SR๑-๓) |                                                                  | ✓   |    | ๑. ทบทวนโครงการ/เงื่อนไข<br>๒. ศึกษาข้อมูลจากผู้มีความรู้และประสบการณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ↔  | ↔                       |                       |  |                                       | รพอ.บร./<br>รพอ.พกป./<br>รพอ.สป.ทร. | โครงการ/เงื่อนไขที่ได้รับการทบทวน                                                                                                                                                     |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                   | การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย : SR๑ |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |                         |                       |   | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager)                         |                           |                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|-----------------------|---|---------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                  |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |                         |                       |   | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                                         |                           |                                                                                    |
|                                                            | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                      |     |    | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |   |                                                               |                           | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)                                                   |
| IP                                                         | PU                                                               | ICM | Q๑ | Q๒                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Q๓ |                         | Q๔                    |   |                                                               |                           |                                                                                    |
| ๔. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจการดำเนินงานไม่มากพอ |                                                                  |     | √  | กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในโครงการและระบบการทำงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ๕ กิจกรรม<br>๑. ประชุมชี้แจงและมอบหมายเจ้าหมายเจ้าของโครงการที่รับผิดชอบพร้อมทั้งคู่มือ และระบบติดตามการดำเนินงาน<br>- ที่มีความเกี่ยวข้องของงานทุกโครงการ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ให้กับเจ้าของความเสี่ยงให้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่รับผิดชอบของปี ๒๕๖๓<br>๒. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตามสอบถามปัญหา และอุปสรรค<br>๓. มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานของทุกโครงการ เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ เพื่อมาติดตามอย่างใกล้ชิด<br>๔. การสร้างความตระหนักให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย ๑ ครั้ง/ปี |    | ↔                       |                       |   |                                                               | รผอ.บร./ผฝ.ยศ./<br>หส.ตป. | ๑. เอกสารแผนประจำปี แผนความเสี่ยงปี ๒๕๖๓ และดำเนินการเผยแพร่ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ |
|                                                            |                                                                  |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ←  |                         |                       | → | ๒. รายชื่อผู้รับผิดชอบของแต่ละความเสี่ยง                      |                           |                                                                                    |
|                                                            |                                                                  |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ←  |                         |                       | → | ๓. รายงานการประชุมประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมด ชี้แจงวางแผนการ |                           |                                                                                    |
|                                                            |                                                                  |     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ↔  |                         |                       |   | ๔. รายงานผลความเสี่ยงรายไตรมาส                                |                           |                                                                                    |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan) | การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย : SR๑ |     |    |                                                                                 |                       |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                  |                           |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----|----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|----|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
|                                          |                                                                  |     |    |                                                                                 |                       |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                  |                           |
|                                          | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                      |     |    | กิจกรรม<br>(Activities)                                                         | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |    |                                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility) | เป้าหมาย<br>(Output)      |
| IP                                       | PU                                                               | ICM | Q๑ |                                                                                 | Q๒                    | Q๓ | Q๔ |                                       |                                  |                           |
| สาเหตุ<br>(Possible Causes)              |                                                                  |     |    | ๕. เชิญเจ้าของความเสี่ยงรายกิจกรรมและผู้รายงาน<br>ผลเพื่อมาติดตามผลอย่างใกล้ชิด | ←                     |    |    | →                                     |                                  | ๕. รายงานการประชุมเร่งรัด |

#### หมายเหตุ

IP (Income Proactive) คือ  
ยุทธศาสตร์ด้านการหารายได้เชิงรุก  
PU (Port Upgated) คือ  
ยุทธศาสตร์ยกระดับสะพานปลาและ  
ท่าเทียบเรือประมง  
ICM (Increasing Capability  
Management) คือ ยุทธศาสตร์เพิ่ม  
ขีดความสามารถในการบริหาร  
จัดการ

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                                                              | การดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : OR๑ |                             |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                       |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager)                                 |                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       |                                                            |                             |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                       |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                                                 |                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                       | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                | กลยุทธ์<br>(Activity Group) |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |    |                                                                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)                                                                                                                                                                                          |
| IP                                                                                                    |                                                            | PU                          | ICM | Q๑                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         | Q๒                    | Q๓ | Q๔ |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                           |
| ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการล่าช้า (OR๑-๑) |                                                            |                             | ✓   | ๑. เร่งรัดติดตามการทำ TOR ของโครงการ<br>๒. ทำ TOR ให้มีคุณภาพ<br>๓. เร่งรัดการออกประกาศ<br>๔. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๕. ทำการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามพรบ.ของกรมบัญชีกลาง                                                                                                                                                                           | ↔                       |                       |    |    | คณะกรรมการ TOR/สพด.                                                   | ๑. TOR แล้วเสร็จตามกำหนด<br>๒.,๔. TOR มีคุณภาพและมาตรฐานเพียงพอ<br>๓. การประกาศตามกำหนดเวลา<br>๕. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทำตามพรบ.                                                                                        |
| ๒. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ EIA และออกแบบก่อสร้างขาดคุณภาพและมีความล่าช้า (OR๑-๒)                      |                                                            | ✓                           |     | ๑. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>๒. เตรียมข้อมูลและเจ้าหน้าที่ประสานงานกับผู้รับจ้างโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งข้อมูลให้ผู้รับจ้าง<br>๓. เตรียมการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สบน. สผ. ธกส. ธนารักษ์ กษ. สลด. กกอ.)<br>๔. ออกแบบให้มีมาตรฐานและควบคุมต้นทุน และมีคุณภาพของงานเพียงพอ รวมถึงครอบคลุมภารกิจของ อสป.อย่างครบถ้วน | ↔                       |                       | ↔  | ↔  | ๑. คณะกรรมการ TOR<br>๒. ผฝ.ยศ.<br>๓. อสป.<br>๔. กรรมการการตรวจการจ้าง | ๑. TOR มีคุณภาพและมาตรฐานเพียงพอ<br>๒. ข้อมูลที่สำคัญสามารถส่งมอบให้กับผู้รับจ้าง ตามที่ผู้รับจ้างร้องขอ<br>๓. ข้อมูลและระบบขั้นตอนวิธีการประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>๔. การออกแบบที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพเพียงพอ |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                              | การดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : OR๑ |     |    |                                                                                               |    |                         |                       |  | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |      |                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|-----------------------|--|---------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       |                                                            |     |    |                                                                                               |    |                         |                       |  | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |      |                                                                                         |
|                                                                       | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                |     |    | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                                                   |    | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |  |                                       |      | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)                                                        |
| IP                                                                    | PU                                                         | ICM | Q๑ | Q๒                                                                                            | Q๓ |                         | Q๔                    |  |                                       |      |                                                                                         |
| ๓. ความล่าช้าในการพิจารณาของ สศช. และกรม.<br>(OR๑-๓)                  |                                                            |     | √  | ๑. ประสานงานเตรียมการล่วงหน้าในการนำเข้า สศช. และกรม.<br>๒. มีที่ปรึกษาการนำเข้า สศช. และกรม. |    | <div></div>             |                       |  |                                       | อสป. | ๑. มีระบบขั้นตอนการประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>๒. มีที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษา |
| ๔. การร่าง TOR เพื่อประมูลและราคากลาง ประกวดราคา มีความล่าช้า (OR๑-๔) |                                                            |     | √  | เร่งรัดการทำ TOR, ราคากลาง และการประกวดราคา                                                   |    | <div></div>             |                       |  |                                       | สพด. | TOR ราคากลาง การประกวดราคาแล้วเสร็จ                                                     |



| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                               | การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร : OR๒ |                             |     |                                                                                                                                  |                         |                       |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                   |                                        |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
|                                                                        |                                                |                             |     |                                                                                                                                  |                         |                       |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                   |                                        |
|                                                                        | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                    | กลยุทธ์<br>(Activity Group) |     |                                                                                                                                  | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |                                       |                   | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)       |
| IP                                                                     |                                                | PU                          | ICM | Q๑                                                                                                                               |                         | Q๒                    | Q๓ | Q๔                                    |                   |                                        |
| ๑. ความต้องการอบรมของพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (OR๒-๑) |                                                |                             | √   | จัดทำช่องว่างสมรรถนะขององค์กร และพนักงาน                                                                                         | ↔                       |                       |    |                                       | สบค.              | การหาช่องว่างสมรรถนะได้ตามเวลาที่กำหนด |
| ๒. ไม่สามารถประเมินช่องว่างสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OR๒-๒)        |                                                |                             | √   | ๑. การประชุมผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน                                                                     | ↔                       |                       |    |                                       | คณะกรรมการ        | ๑. จำนวนครั้งการประชุม                 |
|                                                                        |                                                |                             |     | ๒. การปรับปรุงคำอธิบายช่องว่างสมรรถนะให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น                                                                     |                         | ↔                     | ↔  |                                       | สบค.              | ๒. คำอธิบายที่ได้รับการปรับปรุง        |
|                                                                        |                                                |                             |     | ๓. การพัฒนาระบบประเมินช่องว่างสมรรถนะ                                                                                            |                         |                       | ↔  | ↔                                     | สบค.              | ๓. ระบบที่ได้รับการพัฒนา               |
| ๓. แผนพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาต่ำ (OR๒-๓)                   |                                                |                             | √   | การบูรณาการระหว่างการทำช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจช่องว่างสมรรถนะ การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร |                         | ↔                     |    | ↔                                     | คณะกรรมการบุคลากร | ผลการประชุมร่วมกัน                     |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                 | EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR๑ |    |     |                                                                                                                                                                              |                       |    |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                                                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|----|----|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                               |    |     |                                                                                                                                                                              |                       |    |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                                                           |
| สาเหตุ<br>(Possible Causes)                              | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                   |    |     | กิจกรรม<br>(Activities)                                                                                                                                                      | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |    |    | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)      | เป้าหมาย<br>(Output)                                                      |
|                                                          | IP                                            | PU | ICM |                                                                                                                                                                              | Q๑                    | Q๒ | Q๓ | Q๔ |                                       |                                                                           |
| ๑. รายจ่ายมากกว่าประมาณการ<br>การณ้ของแผน (FR๑-๑)        |                                               |    | √   | ๑. ประชุมชี้แจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับนโยบายรายจ่าย<br>๒. สร้างมาตรการในการลดรายจ่ายในรายการที่สามารถดำเนินการได้ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง และค่ารับรอง       | ↔                     |    |    |    | สกก.<br><br>สกก.                      | ๑. จำนวนผู้เข้าประชุม<br><br>๒. มาตรการ                                   |
| ๒. รายได้ค่าธรรมเนียมไม่ได้ตามแผน (FR๑-๒)                | √                                             |    |     | ๑. เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ สป.ทร. ในการจัดเก็บรายได้<br>๒.เร่งรัดการดำเนินงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลาของแผน<br>๓. ตรวจสอบออกหลักฐานการชำระเงินค่าธรรมเนียมทุกครั้งที่มีการชำระ | ←                     |    |    | →  | สป.ทร.<br><br>สป.ทร.<br><br>สป.ทร.    | ๑. สัญญาเป็นปัจจุบัน<br><br>๒. รายได้เพิ่มขึ้น<br><br>๓. เอกสารการรับเงิน |
| ๓. การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินมีความล่าช้ากว่าแผน (FR๑-๓) | √                                             |    |     | ๑. เร่งรัดการทำสัญญาให้เป็นปัจจุบัน ทุกสัญญา<br>๒. อบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างครบถ้วน ละเอียดและครอบคลุม รวมทั้งความเสี่ยง     | ↔                     |    |    |    | สกก./สป.ทร.<br>สยศ.                   | ๑. สัญญาที่ได้รับการเร่งรัดให้เป็นปัจจุบัน<br>๒. จำนวนผู้เข้าอบรม         |
| ๔. รายได้อื่น(FR๑-๔)                                     | √                                             |    |     | ไม่มีแผนลดความเสี่ยง เนื่องจากมีแผนหารายได้อยู่แล้ว                                                                                                                          |                       |    |    |    |                                       |                                                                           |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                                      | การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย : FR๒ |    |     |                                                                                                                                                          |                       |    |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|----|----|---------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                               | กลยุทธ์<br>(Activity Group)              |    |     | กิจกรรม<br>(Activities)                                                                                                                                  | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                        |
|                                                                               |                                          |    |     |                                                                                                                                                          | Q๑                    | Q๒ | Q๓ | Q๔ | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility)      | เป้าหมาย<br>(Output)                   |
| สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                                   | IP                                       | PU | ICM |                                                                                                                                                          |                       |    |    |    |                                       |                                        |
| ๑. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (FR๒-๑)                                      |                                          |    | √   | ๑. ทุกฝ่าย/สำนักงานต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอตั้งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง | ↔                     |    |    |    | สพด.                                  | จัดทำคุณลักษณะ ข้อกำหนดราคากลาง และTOR |
|                                                                               |                                          |    |     | ๒. มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญของงาน                                                                                                                  | ↔                     |    |    |    |                                       |                                        |
|                                                                               |                                          |    |     | ๓. ประชุมเจ้าของโครงการทั้งหมด ชี้แจงวางแผนการดำเนินงานมอบหมายความรับผิดชอบ                                                                              | ↔                     |    |    |    |                                       |                                        |
|                                                                               |                                          |    |     | ๔. จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี                                                                                  | ↔                     |    |    |    |                                       |                                        |
|                                                                               |                                          |    |     | ๕. ประชุมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ไตรมาส เพื่อติดตามสอบถามปัญหา และอุปสรรค                                                                                      | ↔                     |    |    |    |                                       |                                        |
|                                                                               |                                          |    |     | ๖. อบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึงเจตนาและรายละเอียดของพรบ.ฉบับใหม่                                                      |                       | ↔  |    |    | สพค.                                  | จำนวนผู้เข้าอบรม                       |
|                                                                               |                                          |    |     | ๗. การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม                                                                                                        | ↔                     |    |    |    |                                       |                                        |
| ๒. ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างมีการส่งของ/งานไม่เรียบร้อย และ/หรือล่าช้า (FR๒-๒) |                                          |    | √   | มอบหมายเจ้าหน้าที่เพื่อติดตามอย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน                                                                                                    | ↔                     |    |    |    | ผู้ได้รับมอบหมาย                      | รายงานการติดตาม                        |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                      | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย : FR๓ |    |     |                                                    |                       |    |    | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                                  |                                     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----|-----|----------------------------------------------------|-----------------------|----|----|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|                                                               |                                                                   |    |     |                                                    |                       |    |    | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                                  |                                     |
| สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                   | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                       |    |     | กิจกรรม<br>(Activities)                            | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |    |    |                                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility) | เป้าหมาย<br>(Output)                |
|                                                               | IP                                                                | PU | ICM |                                                    | Q๑                    | Q๒ | Q๓ | Q๔                                    |                                  |                                     |
| ๑. ค่าใช้จ่ายบุคลากรมีการปรับลดได้น้อย (FR๓-๑)                |                                                                   |    | √   | ๑. มาตรการลดรายจ่ายด้านบุคลากร                     | ↔                     |    |    |                                       | สบค.<br>สบค./ผออ.                | แผนลดรายจ่าย<br>แผนเพิ่มประสิทธิภาพ |
|                                                               |                                                                   |    |     | ๒. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรให้รับผิดชอบงานมากขึ้น | ←                     |    |    |                                       |                                  |                                     |
| ๒. การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างศักยภาพการทำงานไม่เพียงพอ (FR๓-๒) |                                                                   |    | √   | ไม่มี(อยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรแล้ว)                   |                       |    |    |                                       |                                  |                                     |

| แผนบริหารความเสี่ยง<br>(Mitigation Plan)                 | สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย : CR1 |     |    |                                                                                                           |    |                         |                       |   | ผู้จัดการความเสี่ยง<br>(Risk Manager) |                    |                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|-----------------------|---|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------|
|                                                          |                                                                |     |    |                                                                                                           |    |                         |                       |   | ผอ./รผอ. ที่รับผิดชอบ                 |                    |                                  |
|                                                          | สาเหตุ<br>(Possible Causes)                                    |     |    | กลยุทธ์<br>(Activity Group)                                                                               |    | กิจกรรม<br>(Activities) | ระยะเวลา<br>(ปี ๒๕๖๓) |   |                                       |                    | ผู้รับผิดชอบ<br>(Responsibility) |
| IP                                                       | PU                                                             | ICM | Q๑ | Q๒                                                                                                        | Q๓ |                         | Q๔                    |   |                                       |                    |                                  |
| ๑. โครงสร้างพื้นฐานทยอยได้รับอนุมัติ (CR๑-๑)             |                                                                | ✓   |    | ทบทวนความจำเป็นของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อขอ<br>งบประมาณ                                                     | ↔  |                         |                       |   | สป.ทร.                                | ผลการทบทวน         |                                  |
| ๒. ผู้ประกอบการและลูกจ้างแพปลาให้ความร่วมมือน้อย (CR๑-๒) |                                                                |     | ✓  | ๑. สร้างความตระหนักให้กับเจ้าของแพปลา และ<br>ลูกจ้าง ในด้านสุขอนามัย                                      | ←  |                         |                       | → | สป.ทร.                                | แผน/รายงาน         |                                  |
|                                                          |                                                                |     |    | ๒. จัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีส่วนร่วมขอเจ้าของแพ<br>ปลา และลูกจ้าง ในการรณรงค์ทำ สป.ทร.ให้ถูก<br>สุขอนามัย | ←  |                         |                       | → | สป.ทร.                                | จำนวนกิจกรรม       |                                  |
| ๓. มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจสอบมาตรฐานทุกปี (CR๑-๓)        |                                                                |     | ✓  | ประสานงานกับผู้ตรวจสอบอย่างเป็นประจำ เพื่อให้<br>ทราบถึงรายละเอียดก่อนผู้ตรวจสอบจะเข้ามาทำ<br>การประเมิน  | ←  |                         |                       | → | สป.ทร.                                | เอกสารการประสานงาน |                                  |

**๑๑.๖ แผนฉุกเฉิน สำหรับความเสี่ยงที่อยู่ระดับของการบริหารยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

ปัจจัยเสี่ยง : EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑)

ตัวชี้วัด (KRI) : ๑) Impact : Risk Appetite ระดับ ๑ EBITDA ภาพรวมเท่ากับ ๓๑ ล้านบาท  
Risk Tolerance ระดับ ๒ EBITDA ภาพรวมเท่ากับ ๑๙ ล้านบาท

๒) Likelihood : Risk Appetite ระดับ ๑ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๐ เดือน  
Risk Tolerance ระดับ ๒ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๐ เดือน

เป้าหมาย ๑) EBITDA ภาพรวมองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย  
๒) ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

| ลำดับ | สาเหตุ                                                | แผนฉุกเฉิน / การดำเนินงานลดความเสี่ยง                                                            | ลดระดับความรุนแรง (Impact)/ลดโอกาสเกิด (Likelihood) | ผู้รับผิดชอบ   | ระยะเวลาดำเนินการ        | ผู้ตรวจติดตาม |
|-------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| ๑     | รายจ่ายมากกว่าประมาณการของแผน (FR๑-๑)                 | ๑.๑ ยกเลิกโครงการรายจ่ายที่ไม่จำเป็นระหว่างปี<br>๑.๒ ปรับลดต้นทุน/รายการบางโครงการลง             | ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)                       | เจ้าของโครงการ | ภายในสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.บร.       |
| ๒     | รายได้ค่าธรรมเนียมไม่ได้ตามแผน (FR๑-๒)                | ๒.๑ เร่งรัดการตลาดและประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งมาตรการสนับสนุนและให้แรงจูงใจกับลูกค้าที่มาใช้บริการ | ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)                       | ปชส.           | ภายในสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | ผอ.           |
| ๓     | การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินมีความล่าช้ากว่าแผน (FR๑-๓) | ๓.๑ เร่งรัดโครงการ ทร. อ่างศิลา ให้ใช้บริการได้ และทำการประมูลผู้เช่าให้แล้วเสร็จ                | ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)                       | ผฝ.สป.ท.ร.๑    | ภายในสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.สป.ท.ร.   |

| ลำดับ | สาเหตุ             | แผนฉุกเฉิน /<br>การดำเนินงานลดความเสี่ยง | ลดระดับความรุนแรง<br>(Impact)/ลดโอกาส<br>เกิด (Likelihood) | ผู้รับผิดชอบ       | ระยะเวลาดำเนินการ            | ผู้ตรวจติดตาม |
|-------|--------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|
| ๔     | รายได้อื่น (FR๑-๔) | ไม่มี (บรรจุอยู่ในแผนหารายได้)           | ลดโอกาสที่จะเกิด<br>(Likelihood)                           | ผฝ.สป.ทร.<br>๑ - ๒ | ภายในสิ้นปี<br>งบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.สป.ทร.    |

ปัจจัยเสี่ยง : การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)

ตัวชี้วัด (KRI) : ๑) Impact : Risk Appetite ระดับ ๑ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐

Risk Tolerance ระดับ ๒ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๑ - ๙๕

๒) Likelihood : Risk Appetite ระดับ ๑ จำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐

Risk Tolerance ระดับ ๒ จำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนร้อยละ ๙๑ - ๙๕

เป้าหมาย ๑) ผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย

๒) มีจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนร้อยละ ๑๐๐

| ลำดับ | สาเหตุ                                                                      | แผนฉุกเฉิน / การดำเนินงานลดความเสี่ยง                                                                                                                                                  | ลดระดับความรุนแรง (Impact)/ลดโอกาสเกิด (Likelihood) | ผู้รับผิดชอบ                       | ระยะเวลาดำเนินการ        | ผู้ตรวจติดตาม         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| ๑     | กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (FR๒-๑)                                       | ๑.๑ คณะทำงานฯ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ<br>๑.๒ หาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้คำแนะนำ/ปรึกษา ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น<br>๑.๓ เร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความล่าช้า และที่ต้องประมวลใหม่       | ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)                       | สพด.                               | ภายในสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.บร.               |
| ๒     | ผู้ขายอุปกรณ์/ผู้รับจ้างมีการส่งของ/งานไม่เรียบร้อยและ/หรือล่าช้า (FR๒ - ๒) | ๒.๑ มีผู้ควบคุมงานจากวิศวกร ส่วนกลาง/จ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอกในบางงานที่จำเป็น<br>๒.๒ ขยายเวลาให้ตามความเหมาะสม<br>๒.๓ ปรับแผนและขยายงวดงานได้ตามความเหมาะสม<br>๓.๔ เร่งรัดผู้รับเหมา | ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)                       | สพด.<br>กรรมการ<br>ตรวจการ<br>จ้าง | ภายในสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.บร.<br>รพอ.สป.ทร. |



ปัจจัยเสี่ยง : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR๓)

ตัวชี้วัด (KRI) : ๑) Impact : Risk Appetite ระดับ ๑ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ร้อยละ ๕๒

Risk Tolerance ระดับ ๒ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ร้อยละ ๕๓

๒) Likelihood : Risk Appetite ระดับ ๑ ร้อยละ  $\leq ๕$  ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

Risk Tolerance ระดับ ๒ ร้อยละ  $\leq ๕$  ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

เป้าหมาย ๑) ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

๒) มีรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ  $\leq ๕$

| ลำดับ | สาเหตุ                                      | แผนฉุกเฉิน /<br>การดำเนินงานลดความเสี่ยง                  | ลดระดับความรุนแรง<br>(Impact)/ลดโอกาส<br>เกิด (Likelihood) | ผู้รับผิดชอบ       | ระยะเวลาดำเนินการ            | ผู้ตรวจติดตาม |
|-------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|
| ๑     | ค่าใช้จ่ายบุคลากรมีการปรับลดได้น้อย (FR๓-๑) | ๑.๑ เร่งรัดโครงการตามแผนธุรกิจหารายได้ ให้แล้วเสร็จตามแผน | ลดโอกาสที่จะเกิด<br>(Likelihood)                           | เจ้าของ<br>โครงการ | ภายในสิ้นปี<br>งบประมาณ ๒๕๖๓ | รพอ.บร.       |



องค์การสะพานปลา

๑๔๙ เจริญกรุง ๕๘ ย่านนาวา สาทร์ กรุงเทพฯ ๑๐๑๒๐ โทรศัพท์ ๐-๒๒๑๒-๔๔๙๐ โทรสาร ๐-๒๒๑๒-๕๘๙๙

---

Fish Marketing Organization

149 Charoen Krung Road 58, Yannawa, Sathorn District, Bangkok.

Tel. (622) 212-4490, Fax : (662) 212-5899 Internet : [www.fishmarket.co.th](http://www.fishmarket.co.th)