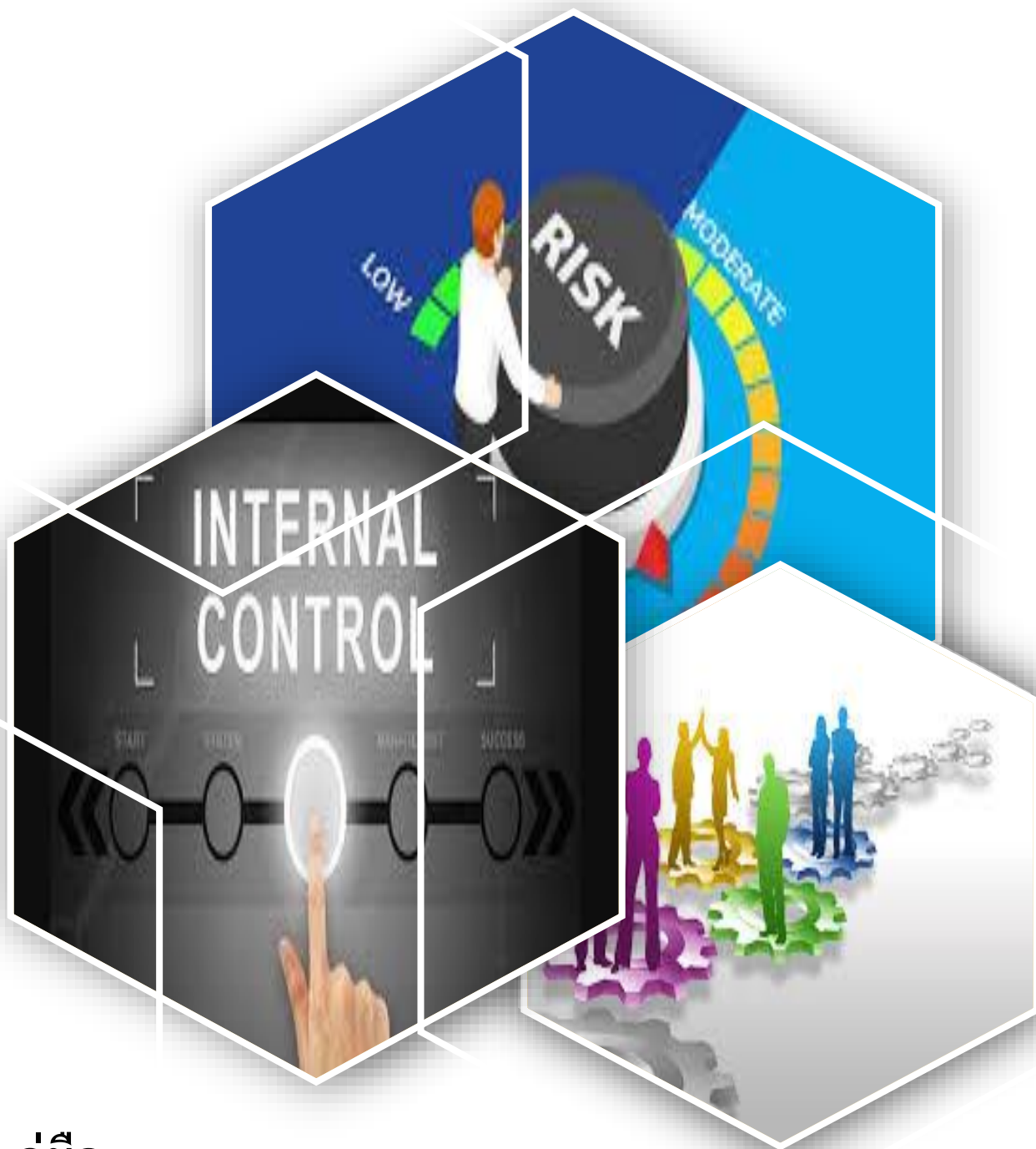




คู่มือ

# การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

องค์การสะพานปลา

## คำนำ

ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจ จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร โดยนำไปใช้ในการบริหารจัดการ อย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้กำหนดตัวชี้วัด ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไว้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการ ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนความเสี่ยงและควบคุมภายในที่องค์กรจัดทำขึ้น

องค์กรสะพานปลาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น เพื่อใช้เป็น คู่มือในการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถพัฒนาสู่ระดับวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป จากการดำเนินงานที่ผ่านมา การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ ในระดับหนึ่ง คณะกรรมการจึงได้มีแนวคิดในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดย ทำการทบทวนจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และข้อซักถามจากพนักงาน ขององค์กรสะพานปลา ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ องค์กรสะพานปลา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลาอย่าง ยั่งยืนต่อไป

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

**องค์กรสะพานปลา**

**คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน**

**องค์กรสะพานปลา**

## สารบัญ

|         | หน้า                                                                |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| คำนำ    | ก                                                                   |
| สารบัญ  | ข                                                                   |
| บทที่ ๑ | บทนำ                                                                |
|         | ความเป็นมา ๑                                                        |
|         | วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ๒                     |
|         | ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ๒                           |
|         | หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง ๓                            |
|         | นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ๔                 |
|         | การควบคุม (Control) ๖                                               |
| บทที่ ๒ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง                                           |
|         | นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรสะพานปลา ๗                           |
|         | โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา ๘                     |
|         | หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์กรสะพานปลา ๙ |
|         | คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง องค์กรสะพานปลา ๑๓              |
|         | เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยง ๑๕        |
|         | องค์กรสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓                                         |
|         | แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๑๘                      |

## สารบัญ (ต่อ)

|                | หน้า                                                           |
|----------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>บทที่ ๓</b> | <b>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>                               |
|                | การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา                           |
|                | ๒๓                                                             |
|                | กระบวนการบริหารความเสี่ยง                                      |
|                | ๒๔                                                             |
| <b>บทที่ ๔</b> | <b>ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓</b>   |
|                | ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๓                   |
|                | ๓๓                                                             |
|                | การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)      |
|                | ๓๘                                                             |
|                | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)                    |
|                | ๓๘                                                             |
|                | ๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓                    |
|                | ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR <sub>๑</sub> )                           |
|                | ๓๘                                                             |
|                | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)               |
|                | ๔๔                                                             |
|                | ๒. การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพ                     |
|                | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายงานได้ (OR <sub>๑</sub> )                  |
|                | ๔๔                                                             |
|                | ๓. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR <sub>๒</sub> ) |
|                | ๕๐                                                             |
|                | ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)                    |
|                | ๕๕                                                             |
|                | ๔. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR <sub>๑</sub> )  |
|                | ๕๕                                                             |
|                | ๕. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR <sub>๒</sub> )        |
|                | ๖๑                                                             |
|                | ๖. ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน                   |
|                | ไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR <sub>๓</sub> )                           |
|                | ๖๗                                                             |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                    | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ<br>(Compliance Risk : CR) | ๗๒   |
| ๗. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานสุขอนามัย(CR)                   | ๗๒   |
| แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)                                                        | ๗๘   |
| แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓                           | ๗๙   |
| <b>บทที่ ๕            บทสรุป</b>                                                   |      |
| บทสรุป                                                                             | ๘๐   |
| ข้อเสนอแนะ                                                                         | ๘๑   |
| <b>การประเมินผลการควบคุมภายใน</b>                                                  | ๘๒   |
| <b>บทที่ ๑            มาตรฐานการควบคุมภายใน</b>                                    |      |
| ความหมาย วัตถุประสงค์ และกลไกการควบคุมภายใน                                        | ๘๓   |
| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน                                                        | ๘๕   |
| <b>บทที่ ๒            การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน</b>                 |      |
| การจัดวางระบบการควบคุมภายใน                                                        | ๙๕   |
| การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน                                                   | ๙๖   |
| <b>บทที่ ๓            การติดตามประเมินและตัวอย่างรายงาน</b>                        |      |
| ความจำเป็นและการดำเนินการการประเมินผลการควบคุมภายใน                                | ๑๐๐  |
| การวางแผน ข้อเสนอแนะ การรายงานความคืบหน้าการควบคุมภายใน                            | ๑๐๒  |
| <b>บทที่ ๔            รูปแบบรายงาน</b>                                             |      |
| แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน                                               | ๑๐๖  |
| แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน                                                | ๑๐๗  |
| <b>ภาคผนวก ก ข ค</b>                                                               |      |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอหลักเกณฑ์นี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้ดังนี้ จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทั้งจากภายในและภายนอกและจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์การสะพานปลา (อสป.) เป็นหน่วยงานที่นำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานโดยมีข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำหรับประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินระบบวัดเรื่องการกำกับดูแล “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers” ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวนี้ การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคลากรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

จากแนวทางดังกล่าวนี้ องค์การสะพานปลา ได้ตระหนักและให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งกำหนดให้ใช้บริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวเดินอย่างถูกทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจนผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศตามภารกิจที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ให้สามารถเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เหมาะสมโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทุกปี

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ องค์การ
๓. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและพนักงาน

## ๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยให้การ บริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง
๒. ประยุกต์ใช้กับทุกงานและทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่
๓. มีแผนรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์ และสามารถประหยัค่าใช้จ่าย ที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้
๔. สามารถลดหรือบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากภายในและ ภายนอกองค์กรได้
๕. พนักงานและเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงและปรับตัวในการทำงานได้อย่าง เหมาะสม
๖. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๗. เกิดภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร

## ๑.๔ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management Intergrating With Strategy And Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐ version ๒๐๑๘ ดังนี้

**๑.๔.๑ Governance & Culture** บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่การกำหนด RA ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

**๑.๔.๒ Strategy & Objectives Setting** การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงานโครงการและแผนการลงทุนการกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

**๑.๔.๓ Performance** องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรการพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

**๑.๔.๔ Review & Revision** การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องหรือรายงานผลการดำเนินงานองค์กรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

**๑.๔.๕ Information Communication & Reporting** การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่องโดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี





รูปภาพที่ ๑.๑ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงของ (COSO)

## ๑.๕ นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**๑.๕.๑ ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาส (Likelihood) /เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงาน หรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีผลต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงองค์กร

**๑.๕.๒ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)** หรือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**ลักษณะของความเสียงตามแนว COSO** จำแนกความเสียงออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

- |                          |   |                                                     |
|--------------------------|---|-----------------------------------------------------|
| ๑. Strategic Risk : SR   | = | ความเสียงที่เกี่ยวกับด้านกลยุทธ์                    |
| ๒. Operational Risk : OR | = | ความเสียงที่เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติการ              |
| ๓. Financial Risk : FR   | = | ความเสียงที่เกี่ยวกับด้านการเงิน                    |
| ๔. Compliance Risk : CR  | = | ความเสียงที่เกี่ยวกับด้านนโยบายของรัฐกฎระเบียบต่างๆ |

**ความแตกต่างของความเสียง (Risk) และปัญหา (Problem)** ความเสียง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค หรือความยุ่งยากต่างๆ

**๑.๕.๓ ปัจจัยเสียง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสียงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสียงโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยเสียงพนักงานลูกจ้าง ปัจจัยเสียงกระบวนการดำเนินงาน ปัจจัยเสียงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสียงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
- ๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสียงทางด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยเสียงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสียงทางด้านกฎหมาย ปัจจัยเสียงเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยเสียงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

**สาเหตุของปัจจัยเสียง (Root Cause)** หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสียงแยกรายปัจจัยเสียง

**๑.๕.๔ การประเมินความเสียง (Risk Assessment)** การประเมินความเสียง หมายถึง กระบวนการระบุความเสียง การวิเคราะห์ความเสียง และจัดลำดับความเสียงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียง
๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียง
๓. ระดับความเสียง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสียง องค์การสะพานปลาแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

**๑.๕.๕ การกำหนดแนวทางมาตรการจัดการบริหารความเสียง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียงลดลงอยู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสียงมีหลายวิธี ดังนี้

๑. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทางเลือกนั้นมีต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ เหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่

๒. Transfer การร่วมจัดการ/การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

๓. Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน หรือ การจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

๔. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุน (Cost) ของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ (benefit)

## ๑.๖ การควบคุม (Control)

การควบคุม คือ นโยบายและวิธีการปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การอนุมัติ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การทบทวน การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนอดีต การตรวจสอบนับพัสดุ เป็นต้น

๓. **ควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

๔. **การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต

## บทที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

จากการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การสะพานปลา ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ปัจจัยภายใน เช่น การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นคณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การสะพานปลาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเป็นการป้องกันความเสียหายขององค์การสะพานปลา ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการและควบคุมที่ดีเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ หน่วยงานกำกับดูแล พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การสะพานปลาเป็นสำคัญ จึงกำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. องค์การสะพานปลาจะดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๐ และ ๒๖๗๒ และคู่มือปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. องค์การสะพานปลาดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่าง ๆ

๓. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การสะพานปลาเป็นเจ้าของความเสี่ยงซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงและกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานรายบุคคลประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมดต้องได้รับการดำเนินการดังนี้

- ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
- ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

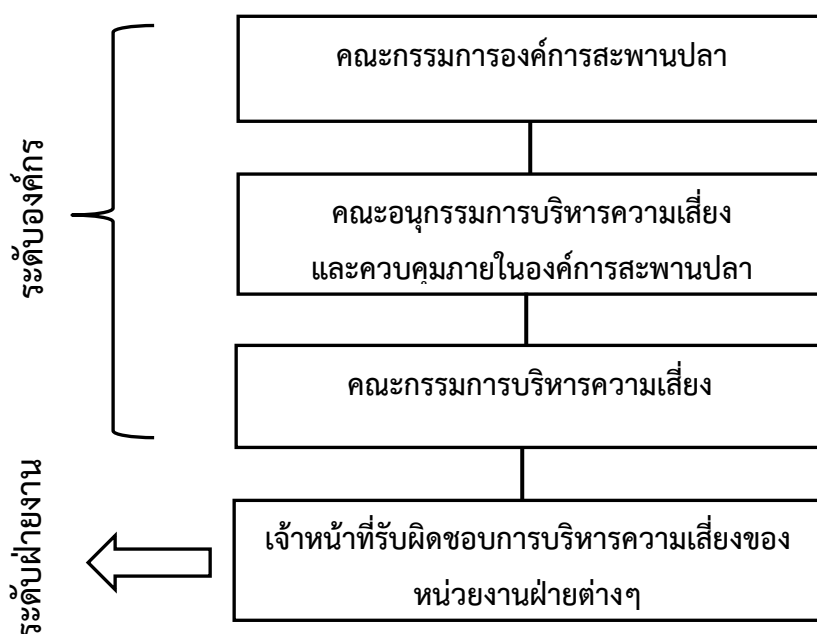
- จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
  - ติดตามดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงขององค์กรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
๕. ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความเสี่ยงสูงในระดับสูง
๖. ให้มีการบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) ขององค์การสะพานปลา กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. **ระดับองค์กร** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านบริหาร รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านพัฒนากิจการประมง ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การสะพานปลาและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒. **ระดับฝ่ายงาน** รับผิดชอบโดย เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนฝ่ายต่างๆ เป็นคณะทำงาน ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา และผู้อำนวยการฝ่าย ดังรูปภาพที่ ๒.๑



รูปภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

## ๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

ตารางที่ ๒.๑ แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา

| ผู้เกี่ยวข้อง                                              | หน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการองค์การสะพานปลา                                  | <p>๑. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๓. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา | <p>๑. กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และอำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา</p> <p>๒. กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณาการขึ้นทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลาก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ</p> <p>๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา</p> <p>๕. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา</p> <p>๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด</p> |

| ผู้เกี่ยวข้อง                 | หน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p>๗. พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีวาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา</p> <p>๘. ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ</p> <p>๙. แต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการ และที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม</p> <p>๑๐. ประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง</p> <p>๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลา มอบหมาย</p>                                                                                                                                                                                                    |
| ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา    | <p>๑. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๓. กำกับดูแลให้มีความวิเคราะห้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องกำกับและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม</p> <p>๔. กำหนดให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร เครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน</p> <p>๕. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด TRIS) ทุก ๖ เดือน และทุกสิ้น</p> |
| รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา | <p>๑. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>๒. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้ความมั่นใจว่าผู้อำนวยการ/เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| ผู้เกี่ยวข้อง                              | หน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา | <p>๑. นำนโยบายของคณะกรรมการองค์การสะพานปลาและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา</p> <p>๒. ศึกษาวิเคราะห์และค้นหาปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอกโดยให้ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา อย่างครบถ้วนทุกด้านและบูรณาการทำงานต่าง ๆ กับหน่วยงานและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา</p> <p>๓. จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาและนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบต่อไป</p> <p>๔. ประสานงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา กับหน่วยงานและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน ตลอดจนทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาและคณะกรรมการองค์การสะพานปลาไตรมาสละ ๑ ครั้ง</p> <p>๕. ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๖. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลากำหนด</p> |
| ผู้อำนวยการฝ่าย                            | <p>๑. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงอย่างพอเพียง</p> <p>๒. ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๓. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน<br/>เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลาทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



| ผู้เกี่ยวข้อง                                   | หน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวหน้าสำนักงาน                                 | <p>๑. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงภายในสำนักงาน</p> <p>๓. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน สู่การปฏิบัติ</p> <p>๓. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน</p> <p>๔. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| เจ้าหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงสำนักงาน | <p>๑. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการทุกโครงการที่หน่วยงานมีเป้าหมายที่จะดำเนินในปีนั้น ๆ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้จัดส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ทส.ตป.) เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาต่อไป</p> <p>๒. ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการโดยจัดทำเป็นรายเดือนและจัดส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป เพื่อรวบรวมวิเคราะห์เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการองค์การสะพานปลาต่อไป</p> <p>๓. ดำเนินการในข้อ ๑ และข้อ ๒ ให้ศึกษาได้จากคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารและได้เผยแพร่ไว้แล้วในระบบ Intranet ขององค์การสะพานปลา</p> |
| ตรวจสอบภายใน                                    | <p>๑. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง</p> <p>๒. จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร</p> <p>๓. สนับสนุน และทำให้มั่นใจว่าองค์การสะพานปลาได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๔. สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## ๒.๔ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมติคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ในคราวประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๑๙๙/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา ลงวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๖๐ และคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๒๔๐/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบ ควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ลงวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๑ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ตามคำสั่งองค์การสะพานปลาที่ ๕๙/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ดังนี้

### ๑. องค์ประกอบ

|                                              |                        |
|----------------------------------------------|------------------------|
| ๑.๑ นางสาวชุตินา ศรีปราษฎ์                   | ประธานอนุกรรมการ       |
| ๑.๒ นายสาคร ชนะไพฑูรย์                       | อนุกรรมการ             |
| ๑.๓ นายวิจิตร อากัปกรณ์                      | อนุกรรมการ             |
| ๑.๔ ว่าที่ร้อยตรี สานิต บุญยะวุฒกุล          | อนุกรรมการ             |
| ๑.๕ รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๑.๖ หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล        | ผู้ช่วยเลขานุการ       |
| ๑.๗ นางสาวพัชรียา สุตา                       | ผู้ช่วยเลขานุการ       |
| เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ๓                    |                        |
| สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน                  |                        |

## ๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และอำนาจการในการประเมินผล การควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒.๒ กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณาถ่วงดุลแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลาก่อนนำเสนอคณะกรรมการ องค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๒.๓ รวบรวม พิจารณาถ่วงดุล รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการ พัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุม ภายใน

๒.๔ ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล การบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๕ สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุ เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒.๖ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้ คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

๒.๗ พิจารณาถ่วงดุล และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีวาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิง ธุรกิจ และมีความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๘ ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ

๒.๙ แต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการ และที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

๒.๑๐ ประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๒.๑๑ ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย

๒.๕ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓

ตารางที่ ๒.๒ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓

| ปัจจัยเสี่ยง                                                         | เจ้าของความเสี่ยง                                                                                                                          | ผู้ให้ข้อมูล                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| ๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)  | <b>Impact</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร | ผู้รับผิดชอบโครงการ ๖ โครงการ |
|                                                                      | <b>Likelihood</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร<br>๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา                                                              | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน   |
| ๒. การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR๑) | <b>Impact</b><br>ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา                                                                                                    | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน   |
|                                                                      | <b>Likelihood</b><br>ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา                                                                                                | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน   |
| ๓. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR๒)                    | <b>Impact</b><br>๔. ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร<br>๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล                                                          | แผนกการเจ้าหน้าที่            |
|                                                                      | <b>Likelihood</b><br>๕. ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร<br>๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล                                                      | แผนกการเจ้าหน้าที่            |

| ปัจจัยเสี่ยง                                     | เจ้าของความเสี่ยง                                                                                                                                           | ผู้ให้ข้อมูล                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ๔. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR๑) | <b>Impact</b><br>๖. ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนา<br>กิจการประมง<br>๗. ๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพาน<br>ปลาและทำเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร     | ๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน<br>๒. สำนักงานบัญชี<br>๓. สำนักงานการเงิน |
|                                                  | <b>Likelihood</b><br>๘. ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนา<br>กิจการประมง<br>๙. ๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพาน<br>ปลาและทำเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร | ๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน<br>๒. สำนักงานบัญชี<br>๓. สำนักงานการเงิน |
| ๕. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR๒)      | <b>Impact</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนา<br>กิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและ<br>ทำเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร           | ๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน<br>๒. สำนักงานบัญชี<br>๓. สำนักงานการเงิน |
|                                                  | <b>Likelihood</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนา<br>กิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและ<br>ทำเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร       | ๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน<br>๒. สำนักงานบัญชี<br>๓. สำนักงานการเงิน |

| ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                      | เจ้าของความเสี่ยง                                                                                                                              | ผู้ให้ข้อมูล                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| ๖. ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ( $FR_{\text{ก}}$ )                                                 | <b>Impact</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร     | สำนักงานบัญชี                        |
|                                                                                                                                   | <b>Likelihood</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร | สำนักงานบัญชี                        |
| ๗. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามพรก.การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย ( $CR_{\text{ค}}$ ) | <b>Impact</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร     | ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒ |
|                                                                                                                                   | <b>Likelihood</b><br>๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร | ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒ |

## ๒.๖ แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี

### ตารางที่ ๒.๓ แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

| ลำดับ | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ปี ๒๕๖๒ |      |      | ปี ๒๕๖๓  |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ปี ๒๕๖๔ |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|----------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         |      |      | ไตรมาส ๑ |      |      | ไตรมาส ๒ |      |       | ไตรมาส ๓ |      |       | ไตรมาส ๔ |      |      |         |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ก.ค.    | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.     | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย.    | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค.     | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.    |
| ๑     | ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไตรมาส ๓ ปี ๒๕๖๒<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         | ↔    |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๒     | ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไตรมาส ๔ ปี ๒๕๖๒<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         |      |      |          | ↔    |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๓     | รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๒                                                                                                                                                                                                                     |         |      |      | ↔        |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๔     | ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส                                                                                                                                                                                                                       |         | ↔    | ↔    | ↔        |      |      | ↔        |      |       | ↔        |      |       | ↔        |      |      | ↔       |

| ลำดับ | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ปี ๒๕๖๒ |      |      | ปี ๒๕๖๓  |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ปี ๒๕๖๔ |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|----------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |         |      |      | ไตรมาส ๑ |      |      | ไตรมาส ๒ |      |       | ไตรมาส ๓ |      |       | ไตรมาส ๔ |      |      |         |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ก.ค.    | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.     | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย.    | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค.     | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.    |
| ๕     | ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส                                                                                                                                                                                                                               | ↔       |      | ↔    |          |      | ↔    |          |      | ↔     |          |      | ↔     |          |      | ↔    |         |
| ๖     | ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส                                                                                                                                                                                                                        | ↔       |      | ↔    |          |      | ↔    |          |      | ↔     |          |      | ↔     |          |      | ↔    |         |
| ๗     | จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๓<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา             |         | ↔    |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๘     | กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         | ↔    |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๙     | จัดทำร่างปัจจัยเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา                                                                               |         | ↔    |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |



| ลำดับ | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ปี ๒๕๖๒ |      |      | ปี ๒๕๖๓  |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ปี ๒๕๖๔ |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|----------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |         |      |      | ไตรมาส ๑ |      |      | ไตรมาส ๒ |      |       | ไตรมาส ๓ |      |       | ไตรมาส ๔ |      |      |         |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ก.ค.    | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.     | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย.    | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค.     | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.    |
| ๑๐    | จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๓<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา                                                 |         | ↔    |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๑๑    | ประชุมชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อมอบหมายผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                      |         |      |      | ↔        |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๑๒    | ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         |      |      | ↔        | ↔    |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      |         |
| ๑๓    | การรวบรวม ทบทวน และติดตามการบริหารจัดการควบคุมภายในปี ๒๕๖๓<br>- แจ้งการทบทวนคู่มือและ แบบ ปค.๔<br>- รวบรวมคู่มือที่ปรับปรุง พร้อม ปค.๔<br>- แจ้งรวบรวมแบบ ปค.๕<br>- รวบรวม ปค.๕<br>- สอบทานคู่มือ และปค.<br>- ติดตามข้อร้องเรียน                                                        |         |      |      | ↔        |      |      | ↔        |      |       |          |      | ↔     |          | ↔    |      | ↔       |

| ลำดับ | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                     | ปี ๒๕๖๒ |      |      | ปี ๒๕๖๓  |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ปี ๒๕๖๔ |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|----------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |      |      | ไตรมาส ๑ |      |      | ไตรมาส ๒ |      |       | ไตรมาส ๓ |      |       | ไตรมาส ๔ |      |      |         |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                             | ก.ค.    | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.     | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย.    | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค.     | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.    |
| ๑๔    | ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๓<br>- ไตรมาส ๑<br>- ไตรมาส ๒<br>- ไตรมาส ๓<br>- ไตรมาส ๔                                                                                                                                  |         |      |      |          |      |      | ↔        |      |       | ↔        |      |       | ↔        |      |      | ↔       |
| ๑๕    | อบรม/สัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๓<br>- การทบทวนความเสี่ยงกลางปี<br>- การสำรวจด้านความตระหนักและความต้องการการฝึกอบรม<br>- ประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน เรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน                         |         |      |      |          |      |      |          |      |       | ↔        | ↔    |       |          |      |      |         |
| ๑๖    | รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๓                                                                                                                                                                                                |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ↔       |
| ๑๗    | จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๔<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      | ↔     |          |      |      |         |

| ลำดับ | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ปี ๒๕๖๒ |      |      | ปี ๒๕๖๓  |      |      |          |      |       |          |      |       |          |      |      | ปี ๒๕๖๔ |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|----------|------|------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |      |      | ไตรมาส ๑ |      |      | ไตรมาส ๒ |      |       | ไตรมาส ๓ |      |       | ไตรมาส ๔ |      |      |         |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ก.ค.    | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.     | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค.     | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย.    | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค.     | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค.    |
| ๑๘    | กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน<br>องค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๔<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน<br>องค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม<br>ภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       | ↔        |      |      |         |
| ๑๙    | จัดทำแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง ปี ๒๕๖๔<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม<br>ภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา                                                                                                |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          | ↔    |      |         |
| ๒๐    | จัดทำร่างปัจจัยเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๔<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม<br>ภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา                                                                                       |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          | ↔    |      |         |
| ๒๑    | จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔<br>- เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน<br>องค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม<br>ภายในองค์การสะพานปลา<br>- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา            |         |      |      |          |      |      |          |      |       |          |      |       |          | ↔    |      |         |

## บทที่ ๓

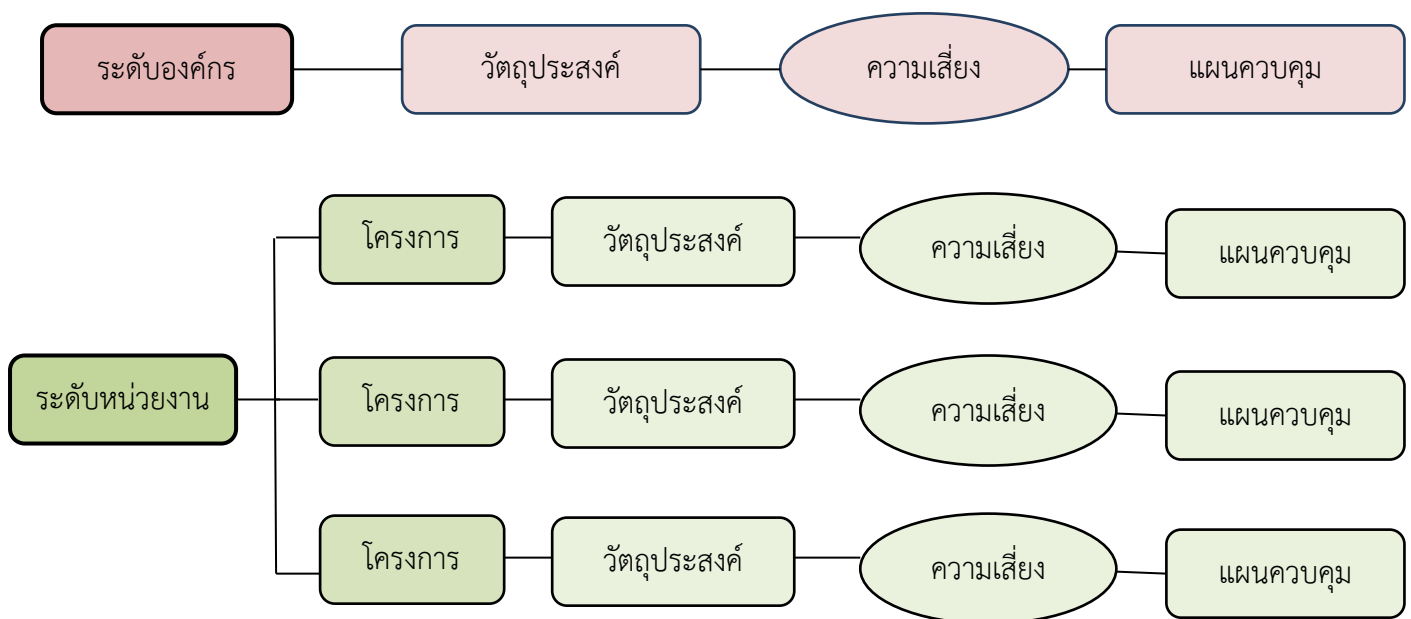
### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ๓.๑ การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานได้ในทุกๆส่วน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานลงไปถึงระดับของแต่ละขั้นตอนของการทำงานซึ่งสามารถแบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑.) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

๒.) การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละสำนัก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โดยในทุกๆระดับจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ดังรูปภาพที่ ๓.๑

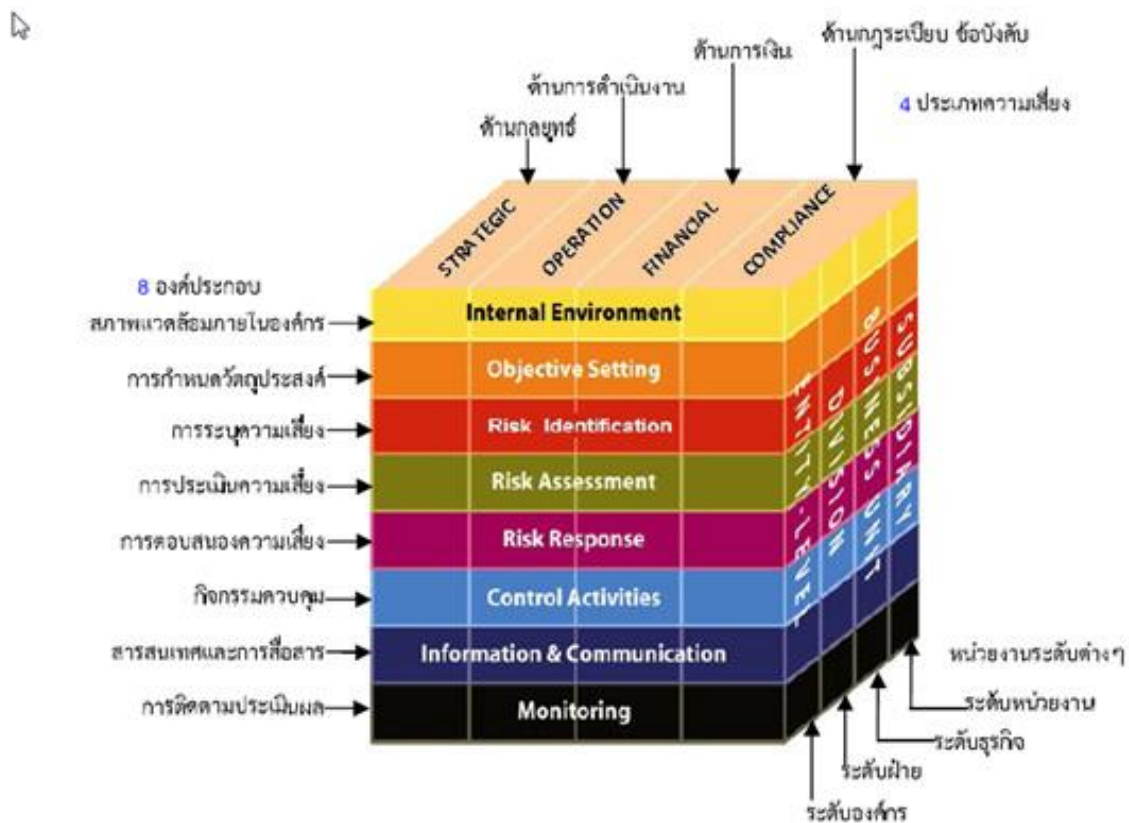


รูปภาพที่ ๓.๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๒ ระดับ

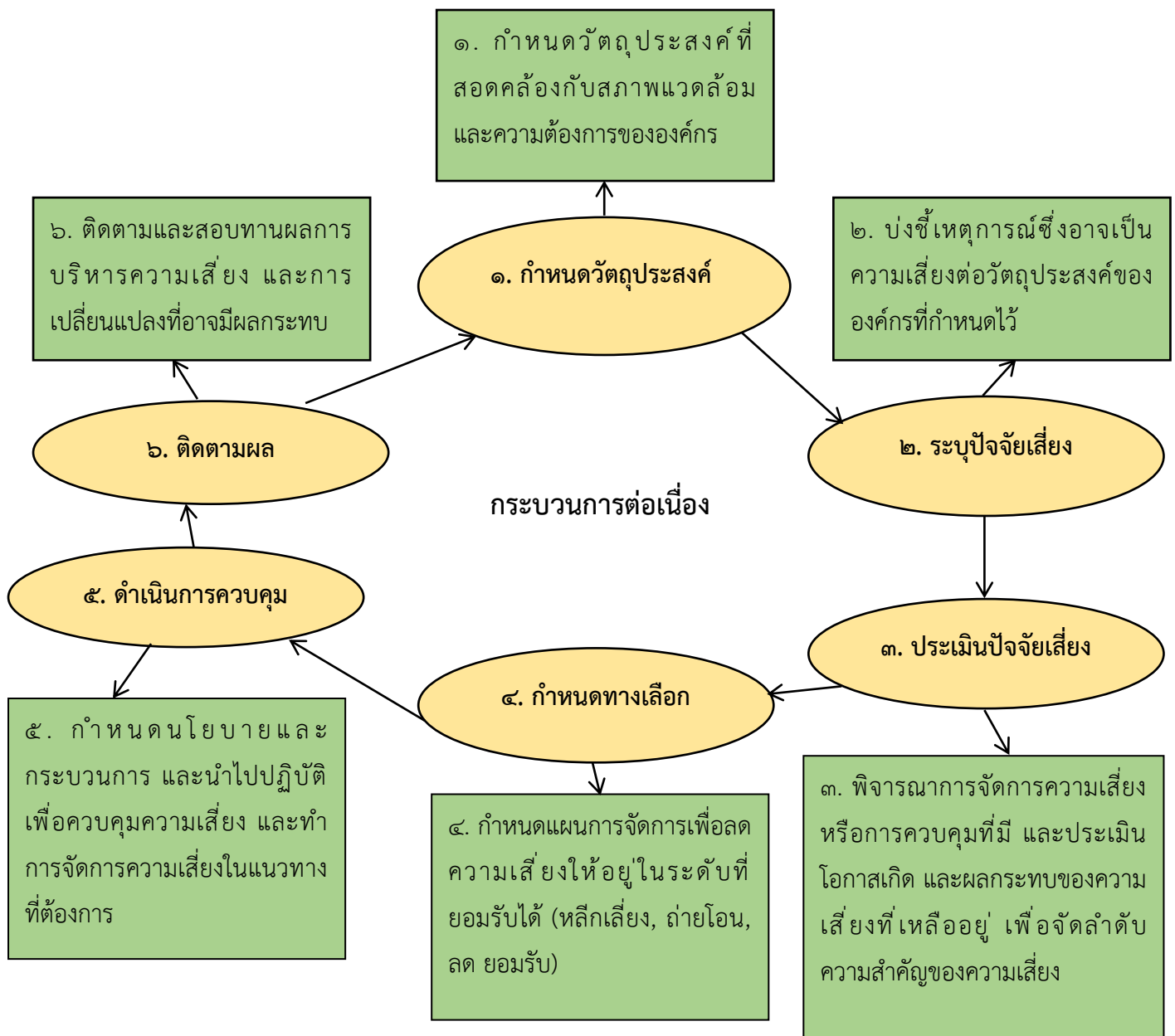
### ๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสะพานปลา กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามขั้นตอน และวิธีในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ด้วยองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM – Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Comomission) โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)
๓. การระบุสถานการณ์/เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)



รูปภาพที่ ๓.๒ แสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO



รูปภาพที่ ๓.๓ แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา

**การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการพิจารณาเพื่อให้รับทราบถึงขอบเขตในการมองความเสี่ยงว่าอยู่ภายใต้ขอบเขตแค่ไหน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเสียก่อนว่า กำลังพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์อะไร เช่น ความเสี่ยงระดับองค์กร ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับองค์กรจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ แต่หากเป็นความเสี่ยงในระดับฝ่ายงาน ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์โดยต้องคำนึงถึงหลัก S M A R T

|   |   |                  |   |            |
|---|---|------------------|---|------------|
| S | : | Specific         | = | ชัดเจน     |
| M | : | Measure able     | = | วัดได้     |
| A | : | Achievable       | = | ปฏิบัติได้ |
| R | : | Reasonable       | = | สมเหตุสมผล |
| T | : | Time constrained | = | กรอบเวลา   |

**๒. การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และสามารถเป็นต้นเหตุของการเกิดความเสียหายความล้มเหลวรวมถึงการลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมทุกชนิดซึ่งการระบุความเสี่ยงมีพื้นฐานจากการพิจารณาวิสัยทัศน์เป้าหมายภารกิจลักษณะงานกิจกรรมของหน่วยงานหรือระบบงาน ซึ่งการระบุความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลาที่มีผลกระทบออกเป็น ๒ ระดับคือระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน

### ๒.๑ ประเภทความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลาจะจำแนกประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เป็นหลัก ประกอบด้วย ๔ ประเภท คือ

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ (Compliance Risk)

สำหรับประเภทความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรยังมีการจำแนกรายละเอียดอีก จำนวนมากขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์กร ที่จะพิจารณาความเสี่ยงด้านใดที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ด้านเครดิตและด้านกฎหมาย เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน



รูปภาพที่ ๓.๔ การระบุความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓

## ๒.๒ การค้นหาความเสี่ยง

สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมหลายวิธี ได้แก่

๑. การทำ Workshops
๒. การสัมภาษณ์
๓. การระดมความคิดเห็น
๔. แบบสอบถาม
๕. การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก
๖. การอภิปราย

## ๒.๓ แหล่งที่มาของความเสี่ยง

แหล่งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

**ปัจจัยภายใน** ได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. นโยบายและกลยุทธ์
๓. การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน
๔. โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
๕. การเงิน
๖. วัฒนธรรมองค์กร
๗. สภาพทางภูมิศาสตร์
๘. เทคโนโลยีสารสนเทศ
๙. กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
๑๐. อื่นๆ

**ปัจจัยภายนอก** ได้แก่

๑. นโยบายของภาครัฐ
๒. สภาวะเศรษฐกิจ
๓. สังคม
๔. การเมือง
๕. การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๖. การแข่งขัน
๗. ผู้ขาย / ผู้ส่งมอบ
๘. กฎระเบียบ และกฎหมายภายนอกองค์กร
๙. เหตุการณ์ธรรมชาติ เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ
๑๐. อื่นๆ



### ๓. การประเมินปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

#### ๓.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ของความเสี่ยงแต่ละตัว ว่ามีความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดเหตุต่างๆ (Likelihood หรือ Probability) มากน้อยแค่ไหน และการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น จะมีความรุนแรง (Impact) ของผลกระทบเป็นอย่างไร โดยมองใน ๒ มิติ เทียบกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Criteria) ในแต่ละด้านที่องค์การสะพานปลากำหนดไว้ (ภาคผนวก) ซึ่งจะมี ๕ ระดับ และนำผลของคะแนนในแต่ละมิติมาระบุลงในตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) ต่อไป โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

##### ๓.๑.๑ สารความเสี่ยง (Risk Statement)

เป็นการพรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้นๆชัดเจนว่ากำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ทางด้านการเงิน การดำเนินงาน เป็นต้น

##### ๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต้องทำสมมติฐานต่างๆที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการบ่งชี้อันตรายที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้การจัดทำสมมติฐานต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

##### ๑. เนื้อหาขอบเขต

๒. ข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมติในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลจากผลการตัดสินใจข้อมูลจากภายนอก เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจะทำให้ทราบที่มาของปัจจัยเสี่ยง ทราบปริมาณและโอกาสจะเกิดขึ้น (ความบ่อยครั้ง)

##### ๓.๑.๓ ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าของแต่ละสมมติฐาน จะต้องอธิบายให้ชัดเจนว่าเกิดอะไรที่เป็นความเสียหาย ระบุขนาดและปริมาณความเสียหาย การพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ด้านการดำเนินการ (การเงิน , รายได้หลัก) ด้านบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านภาพลักษณ์ เป็นต้น

#### ๓.๒ การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Score)

การประเมินค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาโอกาสการเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งเป็นการพิจารณาควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน หรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก่อนที่จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนต่อไป

๓.๒.๑ พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาส เป็น ๕ ระดับ แทนด้วยตัวเลข ดังนี้

|         |   |       |
|---------|---|-------|
| สูงมาก  | = | ๕     |
| สูง     | = | ๔     |
| ปานกลาง | = | ๓     |
| ต่ำ     | = | ๑ - ๒ |

๓.๒.๒ พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็น ๕ ระดับ แทนด้วยตัวเลข ดังนี้

|         |   |       |
|---------|---|-------|
| สูงมาก  | = | ๕     |
| สูง     | = | ๔     |
| ปานกลาง | = | ๓     |
| ต่ำ     | = | ๑ - ๒ |

ผลกระทบแบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบคิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย
๒. ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร

บางครั้งกรณีที่ไม่สามารถแสดงในเชิงปริมาณได้ อาจใช้การจัดระดับเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น พอใจมาก = ๕ พอใจ = ๔ ปานกลาง = ๓ ไม่พอใจ = ๒ และไม่พอใจมาก = ๑ เป็นต้น สำหรับการกำหนดรายละเอียดของโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละระดับปรากฏอยู่ในภาคผนวก

### ๓.๓ การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)

การจัดระดับความเสี่ยง โดยการทำผังจัดระดับความเสี่ยง หรือ จัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) โดยเป็นการสร้างภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact)

ตารางที่ ๓.๑ ตารางประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

| Risk Assessment Matrix |         | คะแนน | ความเป็นไปได้      |               |               |                |                |
|------------------------|---------|-------|--------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|                        |         |       | ต่ำมาก             | ต่ำ           | ปานกลาง       | สูง            | สูงมาก         |
| ความรุนแรงของผลกระทบ   | สูงมาก  | ๕     | M ๕<br>(๕x๑)       | H ๑๐<br>(๕x๒) | H ๑๕<br>(๕x๓) | VH ๒๐<br>(๕x๔) | VH ๒๕<br>(๕x๕) |
|                        | สูง     | ๔     | L ๔<br>(๔x๑)       | M ๘<br>(๔x๒)  | H ๑๒<br>(๔x๓) | VH ๑๖<br>(๔x๔) | VH ๒๐<br>(๔x๕) |
|                        | ปานกลาง | ๓     | L ๓<br>(๓x๑)       | L ๖<br>(๓x๒)  | M ๙<br>(๓x๓)  | H ๑๒<br>(๓x๔)  | H ๑๕<br>(๓x๕)  |
|                        | ต่ำ     | ๒     | L ๒<br>(๒x๑)       | L ๔<br>(๒x๒)  | L ๖<br>(๒x๓)  | M ๘<br>(๒x๔)   | H ๑๐<br>(๒x๕)  |
|                        | ต่ำมาก  | ๑     | L ๑<br>(๑x๑)       | L ๒<br>(๑x๒)  | L ๓<br>(๑x๓)  | L ๔<br>(๑x๔)   | M ๕<br>(๑x๕)   |
|                        |         |       | ระดับของความเสี่ยง |               |               |                |                |

Risk Boundary

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk : Risk Level)

- L = ระดับความเสี่ยงต่ำ
- M = ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- H = ระดับความเสี่ยงสูง
- VH = ระดับความเสี่ยงสูงมาก

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าระดับโอกาสเกิด x ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Risk Score)

เช่น : ค่าระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง = ๕ และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ = ๒ ดังนั้นค่าระดับความเสี่ยง = ๑๐

**หมายเหตุ** ประเด็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาแนวทางการกำหนดค่า (Scale) ดังกล่าวที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกความเสี่ยง โดยอาจอ้างอิงกับรายได้ และผลกำไรขององค์กร สะพานปลา เพื่อสามารถจัดระดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อรายได้ หรือผลกำไรขององค์กรสะพานปลาได้อย่างเป็นบรรทัดฐานเดียวกันในอนาคต และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงก่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในอนาคต

**๓.๔ ขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)** หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ ๑ – ๙ กับ ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน ๑๐ – ๒๕ คะแนน ระดับความรุนแรง Impact x Likelihood ดังรูปภาพที่ ๓.๑

### ๓.๕ เกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

เมื่อสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว ก็นำปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยงนั้นๆมาพิจารณาต่อ ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับใดบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาบริหารความเสี่ยงนั้นต่อไป

**ตารางที่ ๓.๒** เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

| ระดับความเสี่ยง           | ระดับคะแนน | แทนด้วยแถบสี | ความหมาย                                                                                                 |
|---------------------------|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ต่ำ (L)<br>(สีเขียว)      | ๑ – ๔      |              | -ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงที่ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม                               |
| ปานกลาง (M)<br>(สีเหลือง) | ๕ – ๙      |              | - ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ |
| สูง (H)<br>(สีส้ม)        | ๑๐ – ๑๕    |              | - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป                |
| สูงมาก (VH)<br>(สีแดง)    | ๑๖ – ๒๕    |              | - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที       |

**\*\*** ระดับความเสี่ยงปานกลาง การควบคุมความเสี่ยงต้องมีการติดตามผลและประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติ มีการมอบหมายที่ชัดเจน

### ๓.๖ การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ดังตัวอย่าง Risk Map : ขององค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๖๓



### ตัวอย่างที่ ๓.๓ การจัดการความเสี่ยง (๔T'Strategies : ๔Ts)

| การจัดการความเสี่ยง อสป. ประจำปีงบประมาณ 2563      |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   |                                           |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   |                                           |                                                                                                                                                                             |
| ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)                         | สาเหตุ (Risk Cause)                                                                                  | ที่มา (Root Cause)                                                                                                                                      | ผลกระทบ (Impact)                  | การจัดการความเสี่ยง (Proposed Mitigation) |                                                                                                                                                                             |
|                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   | วิธีการจัดการความเสี่ยง                   | รายละเอียดการจัดการ                                                                                                                                                         |
| การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน (OR)                | 1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการลำซี้ (OR1-1) | 1. TOR ลำซี้<br>2. อนุมัติลำซี้<br>3. ประกาศลำซี้<br>4. ไม่มีผู้รับจ้าง<br>5. ต้องประกาศลำซี้                                                           | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)       |                                                                                                                                                                             |
|                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)           |                                                                                                                                                                             |
|                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   | การยอมรับความเสี่ยง (Take)                | ควบคุมภายใน<br>1. คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ<br>2. พบบ.จัดซื้อจัดจ้างปี 2560                                                                                                     |
|                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   | การควบคุมความเสี่ยง (Treat)               | 1. เฝ้าติดตามการทำงาน TOR ของโครงการ<br>2. ทำ TOR ให้มีคุณภาพ<br>3. เฝ้าติดตามการประกาศ<br>4. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน<br>5. ทำการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามพรบ.ของกรมบัญชีกลาง |
|                                                    | 2. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ FIA และออกแบบก่อสร้างขาดคุณภาพและมีความล่าช้า (OR1-2)                     | 1. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ<br>2. ขาดการสนับสนุนจากอสป.<br>3. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สบม. สม. อภส. สบว.กรณ กษ สสค. คกก.) | ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)       |                                                                                                                                                                             |
|                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                   | การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)           |                                                                                                                                                                             |

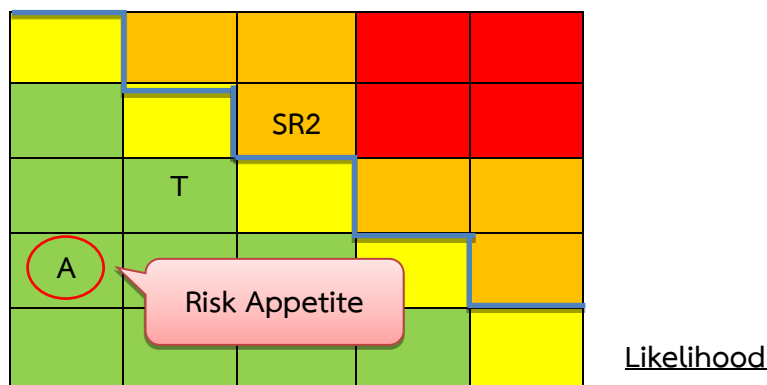
### ๔.๒ การพิจารณากำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

**๔.๒.๑ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูง กลาง ต่ำ หรืออาจวัดเป็นเชิงปริมาณ

การหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้ เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์กรสะพานปลาพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานขององค์กรสะพานปลา ในกรณีที่ไม่สามารถจำกัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรสะพานปลา ที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์

Impact

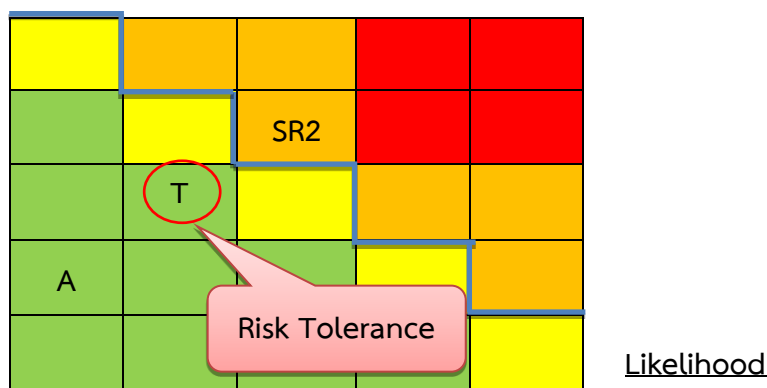


รูปภาพที่ ๓.๕ ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๔.๒.๒ ช่วงของความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งส่วนมากจะอยู่ระดับสูงกว่า Risk Appetite

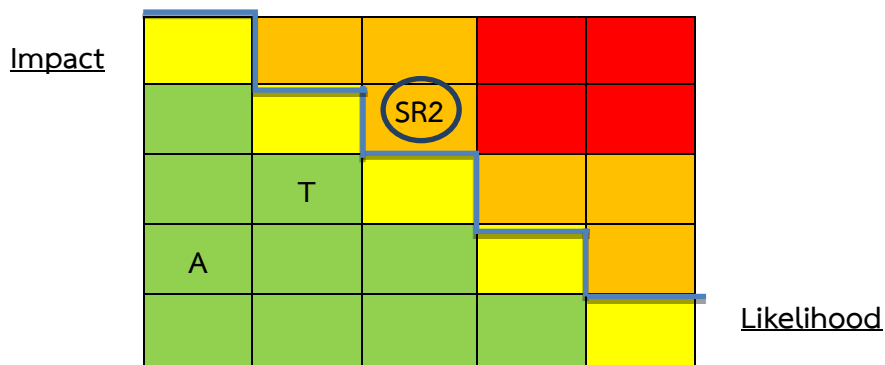
Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลการดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่องค์กรยังพอยอมรับได้

Impact



รูปภาพที่ ๓.๖ ตำแหน่งช่วงของความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๔.๒.๓ สถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คือ ตำแหน่งสถานภาพของการประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อนสถานภาพปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สถานภาพที่ องค์กรสะพานปลา ประเมินว่าอยู่ในระดับใดของการทำงาน หากอยู่โซนที่เกินระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ๑๐ หรือระดับคะแนนเกิน ๑๐ ในโซนสีส้ม และสีแดง องค์กรสะพานปลา จะต้องทำการบริหาร หรือจัดการความเสี่ยง หากมีระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ตั้งแต่ ๙ คะแนนลงมา ปัจจัยเสี่ยงนั้นก็จะอยู่ในระดับที่ต้องทำการเฝ้าระวัง โดยไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงก็ได้



รูปภาพที่ ๓.๗ ตัวอย่างตำแหน่งสถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

## ๕. การกำหนดแผนงานในการควบคุม

เป็นการกำหนดแผนงานในการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงตามที่ได้กำหนดวิธีการควบคุมไว้ โดยจะต้องระบุวัตถุประสงค์ในการควบคุม ตัวชี้วัดเพื่อความสำเร็จกิจกรรมการควบคุม ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

## ๖. การติดตามและรายงานผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์กรสะพานปลามีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๖.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

- เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- การรายงานและติดตามผล มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า แผนจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลักจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง



- ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายเดือน/รายไตรมาส/รายปี

๖.๒ การประเมินผล สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

**ประเมินผลมาตรการหลักการจัดการปัจจัยเสี่ยง** ภายหลังจากกำหนดแผนงาน และดำเนินการตามแผนแล้ว ต้องดำเนินการประเมินปัจจัยเสี่ยงอีกครั้งว่ามาตรการ/แผนงานที่กำหนดนั้นมีความเพียงพอ/เหมาะสมทำให้ระดับการประเมินลดลงหรือไม่ หากไม่เพียงพอ/เหมาะสมก็ต้องดำเนินการทบทวนแผนงาน/กิจกรรม/มาตรการควบคุมใหม่

๖.๒.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ จะต้องรายงานผลการดำเนินงานพร้อมการประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน ตามแบบรายงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยจัดส่งรายงานให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนถัดไป

๖.๒.๒ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำรายงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบมาจัดทำสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นประจำทุกไตรมาส ตามแบบรายงานที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

๖.๒.๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจัดทำผลสรุปการดำเนินงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีขององค์การสะพานปลา และเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารขององค์การสะพานปลาต่อไป

๖.๒.๔ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับจากคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป

**บทที่ ๔**  
**ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง**  
**ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓**

**๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๓**

ในปี ๒๕๖๓ องค์การสะพานปลา ได้มีการระบุประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
  - ๑.๑ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)
  - ๒.๑ การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR<sub>๑</sub>)
  - ๒.๒ การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR<sub>๒</sub>)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
  - ๓.๑ EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR<sub>๑</sub>)
  - ๓.๒ การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR<sub>๒</sub>)
  - ๓.๓ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR<sub>๓</sub>)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)
  - ๔.๑ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR<sub>๑</sub>)

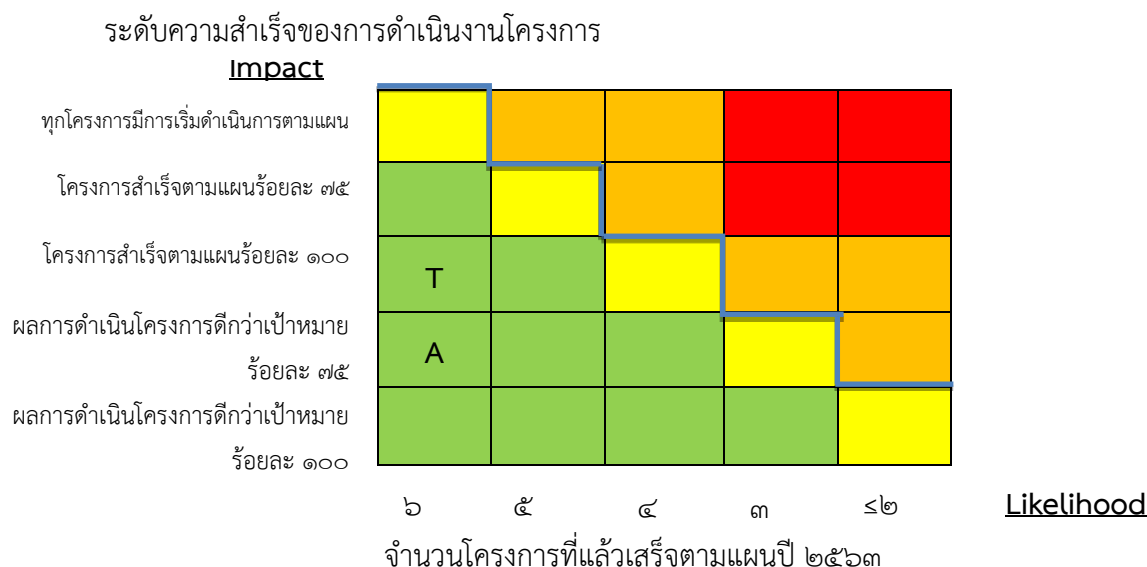


**รูปภาพที่ ๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๓**

## ๔.๒ การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)

### ๔.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

#### ๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>)



### รูปภาพที่ ๔.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>)

#### ๑.๑ ความเป็นมา

ความเสี่ยงนี้เป็นความเสี่ยงที่ อสป. ได้มีการกำหนดให้เป็นความเสี่ยงระดับองค์กรด้านยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ จนถึง ๒๕๖๓ ประกอบกับ สคร. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กรในระดับกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกันการกำหนดตัวชี้วัดตัวนี้เป็นผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรสะพานปลามีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถติดตามโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ดีขึ้นและส่งผลให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรสะพานปลาลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๓ องค์กรสะพานปลาจึงเห็นว่าความเสี่ยงเรื่องการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการควรนำมาเป็นความเสี่ยงในปี เพื่อให้องค์กรสะพานปลาสามารถขับเคลื่อนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

ตามวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนองค์กร) ประจำปี ๒๕๖๐- ๒๕๖๔ องค์กรสะพานปลา “ศูนย์กลางการขนถ่ายและตลาดสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล” อีกทั้งบันทึกข้อตกลงขององค์กรสะพานปลา กับ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อ ๒ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ข้อ ๒.๓ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการองค์กร ประจำปี ๒๕๖๓

ทั้งนี้ โครงการที่นำมาพิจารณานำมาจาก ๕ กลยุทธ์ มีจำนวนทั้งหมดรวม ๖ โครงการ การที่องค์กรสะพานปลาจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามที่กำหนดไว้ได้ ในปี ๒๕๖๓ องค์กรสะพานปลาจะต้องสามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ๖ โครงการ ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

## ๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (SR<sub>๑</sub>)

### ๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/เกณฑ์ (SR<sub>๑</sub>)

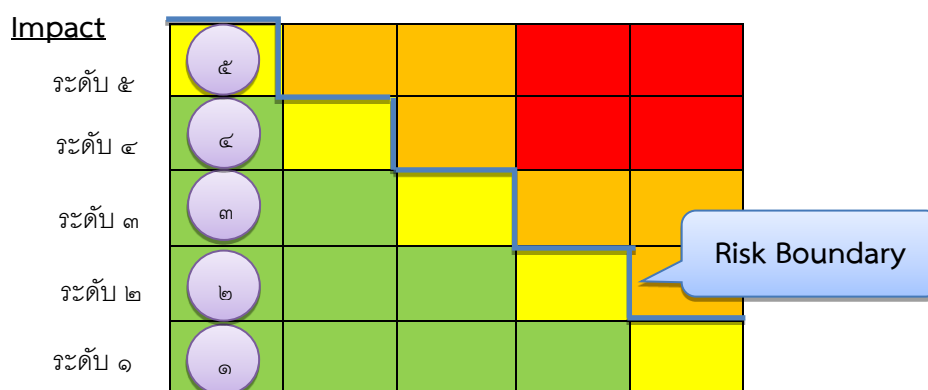
#### คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>) องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินงานโครงการทั้ง ๖ โครงการ ดังนั้น การกำหนด Impact จึงกำหนดจากร้อยละของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๓๙ กิจกรรม ที่องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จโดยมีการกำหนดค่าของแกนนอนของ Impact ในปีนี้ ในกรณีที่กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการของทุกโครงการทำได้ ๑๐๐% ครบทุกโครงการจะมีค่าเท่ากับระดับ ๓ โดยการวัดค่าระดับ ๑ และ ๒ จะนำโครงการที่มีความสำคัญที่กำหนดไว้มาวัดผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ และร้อยละ ๗๕ ของโครงการที่กำหนด ตามลำดับ

ตาราง ๔.๑ เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR<sub>๑</sub>) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                               |
|----------------------|--------------------------------------------------|
| ระดับ ๑              | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ |
| ระดับ ๒              | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕  |
| ระดับ ๓              | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐           |
| ระดับ ๔              | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๗๕            |
| ระดับ ๕              | ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินงานตามแผน              |

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR<sub>๑</sub>)

## ๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood)/แกนนอน ( $SR_{๑}$ )

### คำจำกัดความ

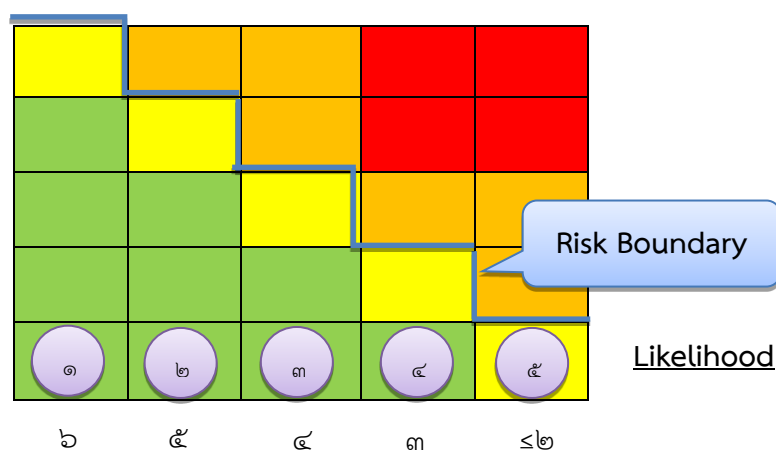
โอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อโครงการสะพานปลาไม่สามารถทำโครงการนี้ไม่สำเร็จคือ การที่จะดำเนินงานให้ทั้ง ๖ โครงการบรรลุผล และสำเร็จตามที่โครงการสะพานปลาได้กำหนดไว้ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อโครงการสะพานปลาไม่สามารถจะทำได้โครงการนี้ไม่สำเร็จคือ จำนวนกิจกรรมที่สามารถทำได้เสร็จสมบูรณ์ทุกกิจกรรมใน ๖ โครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของโครงการสะพานปลา จึงได้สำรวจพบว่า มีทั้งหมด ๓๙ กิจกรรม

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๖ โครงการ ตามข้อกำหนดของตัวชี้วัดปี ๒๕๖๓ ซึ่งมีจำนวน ๖ โครงการ มีทั้งหมด ๓๙ กิจกรรม

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ปฏิบัติได้เสร็จ}}{\text{จำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๑๒๐ กิจกรรม}} \times ๑๐๐$$

ตารางที่ ๔.๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $SR_{๑}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                                     |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | จำนวน ๖ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด        |
| ระดับ ๒                             | จำนวน ๕ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด        |
| ระดับ ๓                             | จำนวน ๔ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด        |
| ระดับ ๔                             | จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด        |
| ระดับ ๕                             | จำนวน $\leq ๒$ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด |



จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๓

รูปภาพที่ ๔.๔ แสดงเกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด ( $SR_{๑}$ )

### ๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (SR๑)

#### ๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (SR๑)

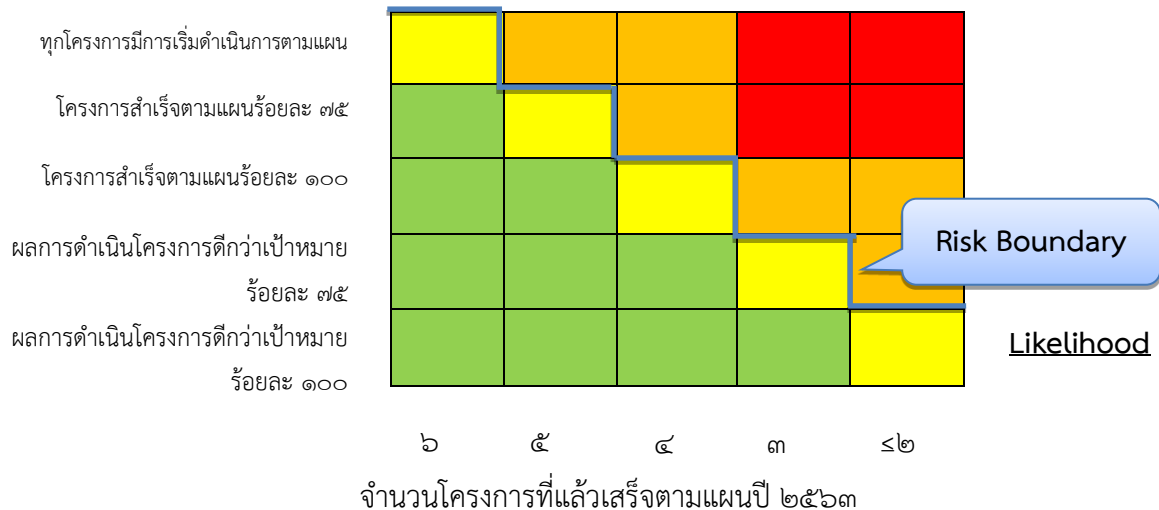
| ผลกระทบ (Impact) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                               |
|------------------|--------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก  | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ |
| ระดับ ๒ น้อย     | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง  | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐           |
| ระดับ ๔ สูง      | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๗๕            |
| ระดับ ๕ สูงมาก   | ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินงานตามแผน              |

ตารางที่ ๔.๔ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (SR๑)

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ |
|-------------------------------------|--------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | จำนวน ๖ โครงการ    |
| ระดับ ๒ น้อย                        | จำนวน ๕ โครงการ    |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | จำนวน ๔ โครงการ    |
| ระดับ ๔ สูง                         | จำนวน ๓ โครงการ    |
| ระดับ ๕ สูงมาก                      | จำนวน ≤ ๒ โครงการ  |

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

#### Impact



รูปภาพที่ ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (SR๑)

## ๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance (SR๑)

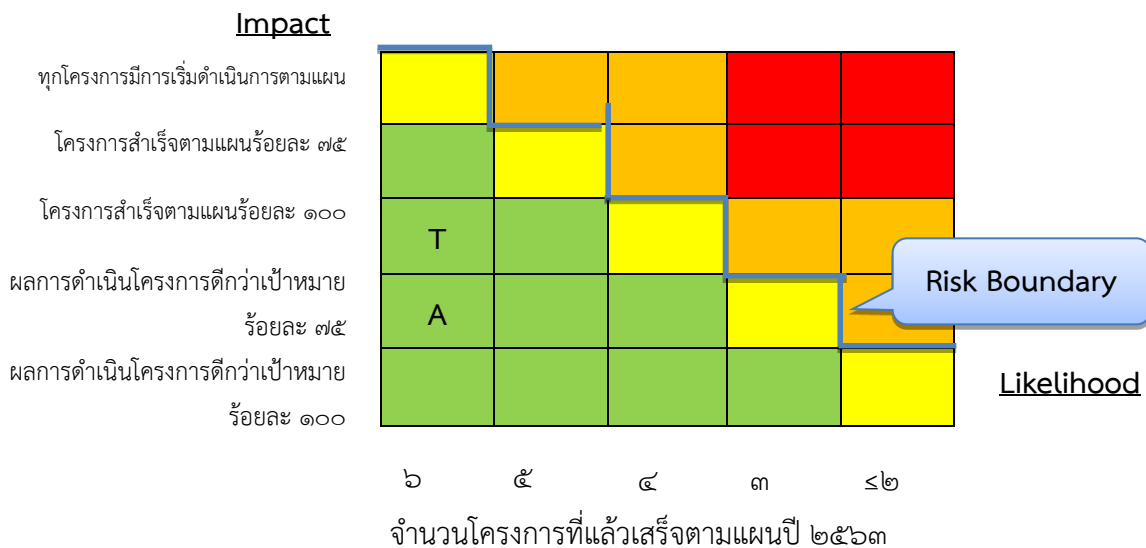
### ๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite (SR๑)

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                           | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทุกกิจกรรมใน ๖ โครงการจะต้องสามารถทำให้ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๗๕ ของโครงการที่กำหนด และสามารถวัดผลตามเป้าหมายได้ ซึ่งในปี ๒๕๖๓ ความคาดหวังขององค์การสะพานปลาคาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ทุกกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ | เนื่องจากกว่าองค์การสะพานปลามุ่งหวังที่จะให้คะแนนความเสี่ยงนี้ตามตัวชี้วัดของสคร. ให้สามารถทำคะแนนได้เท่ากับ ๕ อย่างไรก็ตามความคาดหวังสูงสุดในปี 2563 จะต้องทำให้ได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายทุกกิจกรรม ๖ โครงการ |

### ๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance (SR๑)

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                                                                                             | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กิจกรรมจะถูกกำหนดจากความสำเร็จที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จปี ๒๕๖๓ จึงประเมินความสามารถดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ใน ๖ โครงการ มีการดำเนินงานระหว่าง ≥๑๐๐% ของทุกกิจกรรม ของโครงการทั้งหมด ตามแผนปฏิบัติการ ในปี ๒๕๖๓ ทำให้ค่า Tolerance ของโอกาสที่เกิด (likelihood) จึงมีค่าเท่ากับ ๓ | ปี ๒๕๖๓ ประเมินได้ว่าความสามารถที่องค์การสะพานปลาสามารถบริหารโครงการทั้ง ๖ โครงการได้ แต่ควรจะดำเนินการแล้วเสร็จทุกกิจกรรมให้ได้ ๖โครงการ เป็นผลให้ค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ยังอยู่ที่ระดับ ๑ |

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๖ แสดงผลการวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance (SR๑)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (SR<sub>๑</sub>)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) /(SR<sub>๑</sub>)

ผลกระทบ (Impact) /แกนนั่ง (I) : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ผู้รับผิดชอบโครงการทั้ง ๖ โครงการ                                                                                         |

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๓ (ภาพรวม)

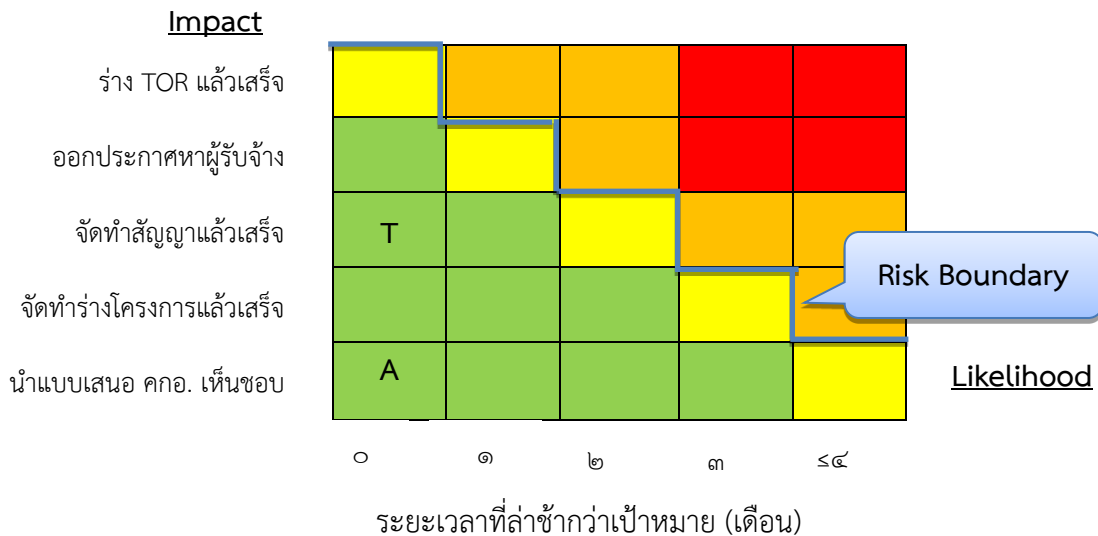
|                   |                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร<br>๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา |
| ผู้ให้ข้อมูล      | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน                              |



## ๔.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

### ๑. การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR<sub>๑</sub>)

การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ



รูปภาพที่ ๔.๗ ความเสี่ยงของการดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (OR<sub>๑</sub>)

#### ๑.๑ ความเป็นมา

ตามที่องค์การสะพานปลาโดยคณะกรรมการฯ ได้กำหนดให้จะมีการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพใหม่ ในวงเงินกว่า ๙๐๐ ล้านบาท ซึ่งได้มีการนำเสนอในการประชุมคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒ แล้วนั้น องค์การสะพานปลาจึงกำหนดให้มีการดำเนินโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพในด้านการออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ เพื่อเสนอต่อสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และคณะรัฐมนตรี ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบในการดำเนินงานต่อไป

ดังนั้นในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ องค์การสะพานปลาจะต้องกำหนดให้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ให้ทันเวลาจึงจะสามารถดำเนินการได้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ หากมีความล่าช้าจะทำให้กระบวนการในการของบประมาณและอนุมัติโครงการฯ เกิดความล่าช้าเพราะเป็นโครงการขนาดใหญ่และต้องผ่านความเห็นชอบในหลายหน่วยงาน ซึ่งความไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดจึงถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญขององค์การสะพานปลาที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของโครงการฯ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการฯ จะสามารถดำเนินการได้ตามกำหนดระยะเวลา จึงนำมาพิจารณาเป็นความเสี่ยงขององค์กร ในปี ๒๕๖๓

## ๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (OR๑)

### ๑.๒.๑ ผลกระทบ(Impact)/ แกนตั้ง (OR๑)

#### คำจำกัดความ

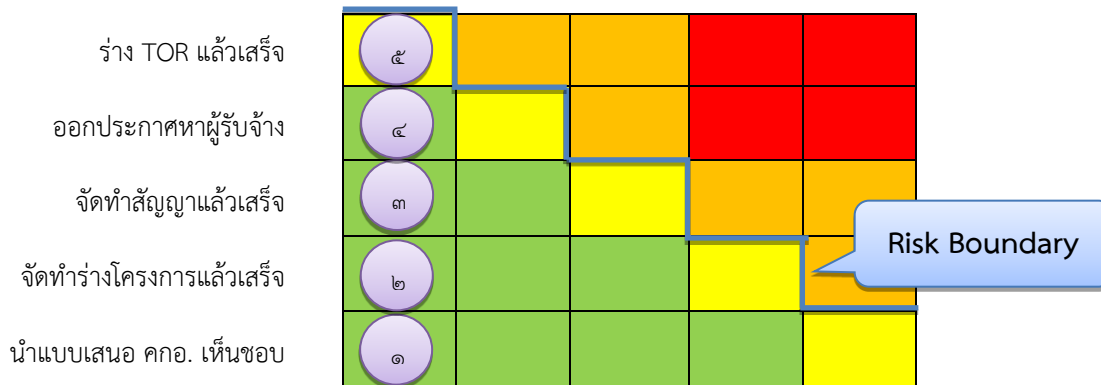
ผลกระทบในความเสี่ยงนี้ หมายถึง ความสำเร็จของการดำเนินงานการนำผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการและ EIA เข้ายื่นต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่ออนุมัติโครงการและเหตุการณ์ของความไม่สำเร็จในการดำเนินงานสะพานปลากรุงเทพตามเป้าหมายปี ๒๕๖๓ ตามที่กำหนดไว้ สะพานปลากรุงเทพมีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งและมีความคืบหน้ามาพอสมควร โดยสถานะภาพ ณ ปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนย้ายสำนักงาน อสป. และสำนักงาน สป.กท. เป็นการชั่วคราว โดยมีการแบ่งระดับเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

#### ตารางที่ ๔.๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (OR๑)

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ              |
|----------------------|---------------------------------|
| ระดับ ๑              | นำแบบโครงการฯ เสนอ คกอ. เห็นชอบ |
| ระดับ ๒              | จัดทำร่างโครงการฯ แล้วเสร็จ     |
| ระดับ ๓              | จัดทำสัญญาแล้วเสร็จ             |
| ระดับ ๔              | ออกประกาศหาผู้รับจ้าง           |
| ระดับ ๕              | ร่าง TOR แล้วเสร็จ              |

การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ

#### Impact



รูปภาพที่ ๔.๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (OR๑)

## ๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แขนง (OR<sub>๑</sub>)

### คำจำกัดความ

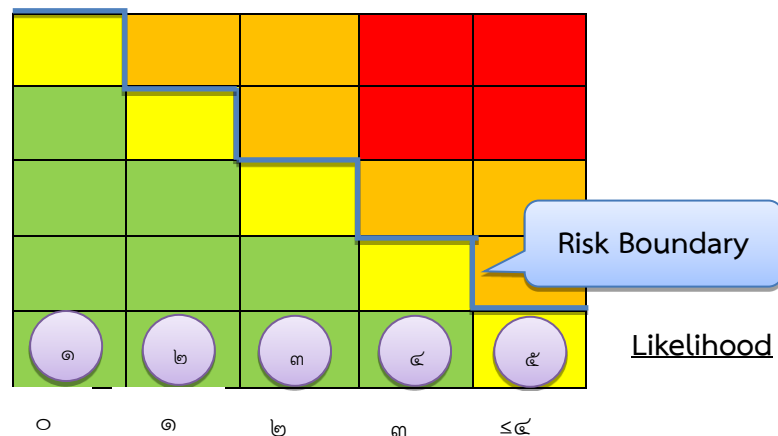
Likelihood ของความเสี่ยงนี้คือ โอกาสความสำเร็จในการดำเนินการของโครงการนี้ที่ อสป. ไม่สามารถจะจัดทำศึกษาความเป็นไปได้ (EIA) ยื่นต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีความล่าช้า (มีหน่วยนับเป็นเดือน) ซึ่งหมายถึง ความล่าช้าของการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายในแต่ละช่วงไตรมาส โดยมีระยะเวลาความล่าช้าเป็นเดือน ซึ่งความล่าช้านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความเสี่ยงจากความล่าช้าของงานที่กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรมที่องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ปี ๒๕๖๓ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส (OR<sub>๑</sub>)

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย     |
| ระดับ ๒                             | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน  |
| ระดับ ๓                             | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน  |
| ระดับ ๔                             | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน  |
| ระดับ ๕                             | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≤๔ เดือน |

การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ

### Impact



ระยะเวลาที่ล่าช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

รูปภาพที่ ๔.๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส (OR<sub>๑</sub>)

### ๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (OR<sub>๑</sub>)

#### ๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

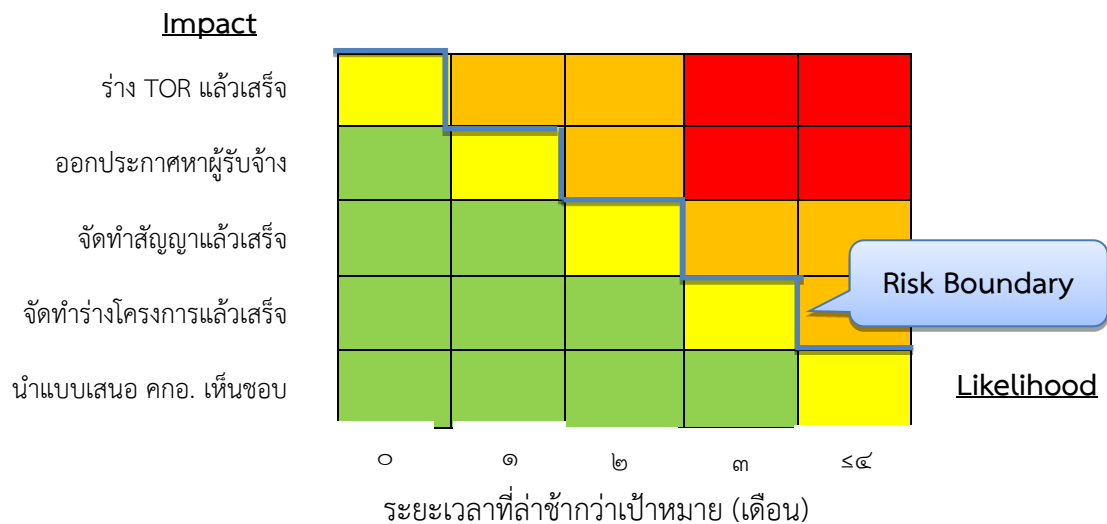
ตารางที่ ๔.๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) (OR<sub>๑</sub>)

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ              |
|----------------------|---------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | นำแบบโครงการฯ เสนอ คกอ. เห็นชอบ |
| ระดับ ๒ น้อยมาก      | จัดทำร่างโครงการฯ แล้วเสร็จ     |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | จัดทำสัญญาแล้วเสร็จ             |
| ระดับ ๔ สูง          | ออกประกาศหาผู้รับจ้าง           |
| ระดับ ๕ สูงมาก       | ร่าง TOR แล้วเสร็จ              |

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) (OR<sub>๑</sub>)

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย     |
| ระดับ ๒ น้อย                        | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน  |
| ระดับ ๔ สูง                         | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน  |
| ระดับ ๕ สูงมาก                      | ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≤๔ เดือน |

การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ



รูปภาพที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส (OR<sub>๑</sub>)

## ๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $OR_{๑}$ )

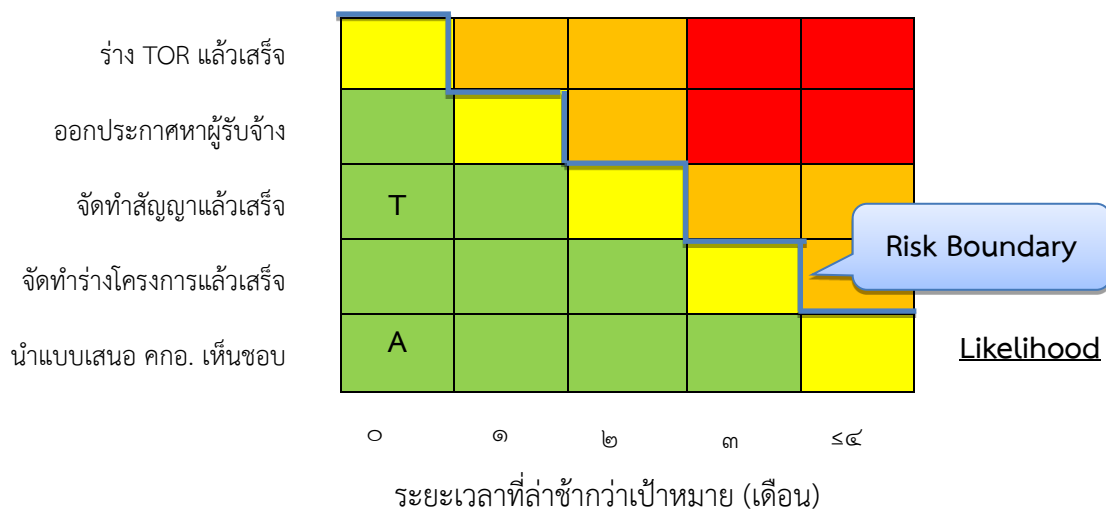
### ๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $OR_{๑}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                                 | แกนนอน (L)                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กำหนดให้ค่าเป้าหมายของผลกระทบในความเสี่ยงนี้อยู่ที่สามารถดำเนินการทำโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ แล้วเสร็จสามารถนำเสนอให้คณะกรรมการ อสป. พิจารณาเห็นชอบได้ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๓ ซึ่งโดยมีตำแหน่งอยู่ที่ระดับ I = ๑ | Likelihood หรือโอกาสที่จะเกิดกำหนดให้ไม่มีความล่าช้าในการดำเนินการที่จะนำผลการศึกษาแล้วเสร็จและครบถ้วนเข้า ครม. ซึ่งโดยมีตำแหน่งอยู่ที่ระดับ L = ๑ |

### ๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ( $OR_{๑}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                         | แกนนอน (L)                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กำหนดให้ค่าเป้าหมายของผลกระทบในความเสี่ยงนี้อยู่ที่จัดทำสัญญาแล้วเสร็จ ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๓ I = ๓ | Likelihood หรือโอกาสที่จะเกิดกำหนดให้ไม่มีความล่าช้าในการดำเนินการที่จะนำผลการศึกษาแล้วเสร็จและครบถ้วนเข้า ครม. ซึ่งโดยมีตำแหน่งอยู่ที่ระดับ L = ๑ |

การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ



รูปภาพที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $OR_{๑}$ )

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( $OR_{๑}$ )

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ( $OR_{๑}$ )

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : การศึกษาความเป็นไปได้ในสะพานปลากรุงเทพ

|                   |                             |
|-------------------|-----------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา      |
| ผู้ให้ข้อมูล      | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน |

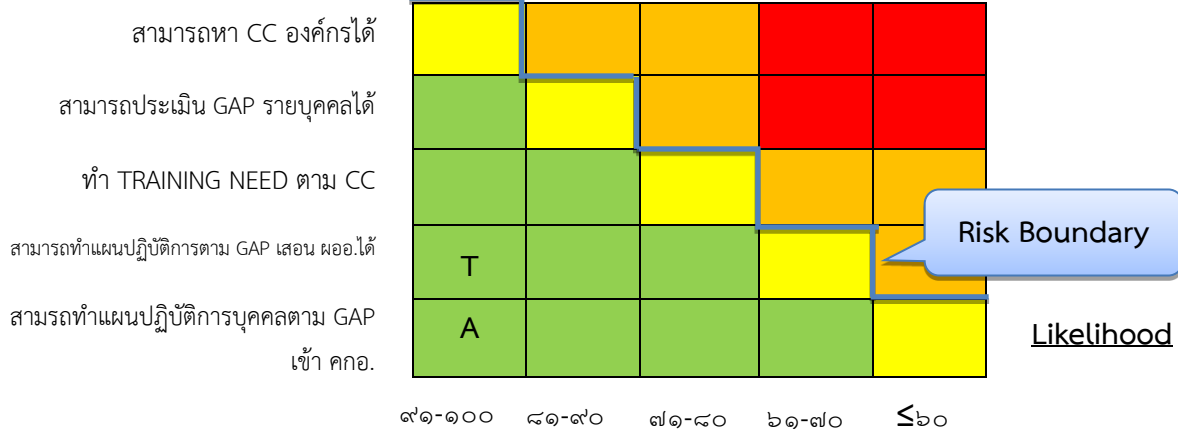
โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ระยะเวลาที่ล่าช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

|                   |                             |
|-------------------|-----------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา      |
| ผู้ให้ข้อมูล      | สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน |

## ๒. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร ( $OR_๒$ )

ระดับความสามารถในการดำเนินงาน

### Impact



จำนวนร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ TRAINING NEED ตาม CC

## รูปภาพที่ ๔.๑๒ ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร ( $OR_๒$ )

### ๒.๑ ความเป็นมา

ปัจจัยความเสี่ยงที่พิจารณาจากปัจจัยเดิมของปี ๒๕๖๒ แล้วในปีนี้ยังมีการนำตัวชี้วัดจากการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเกณฑ์ระดับคะแนน ๒.๗๔๗๘ ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มาพิจารณาเป็นปัจจัยเสี่ยงด้วย

### ๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ( $OR_๒$ )

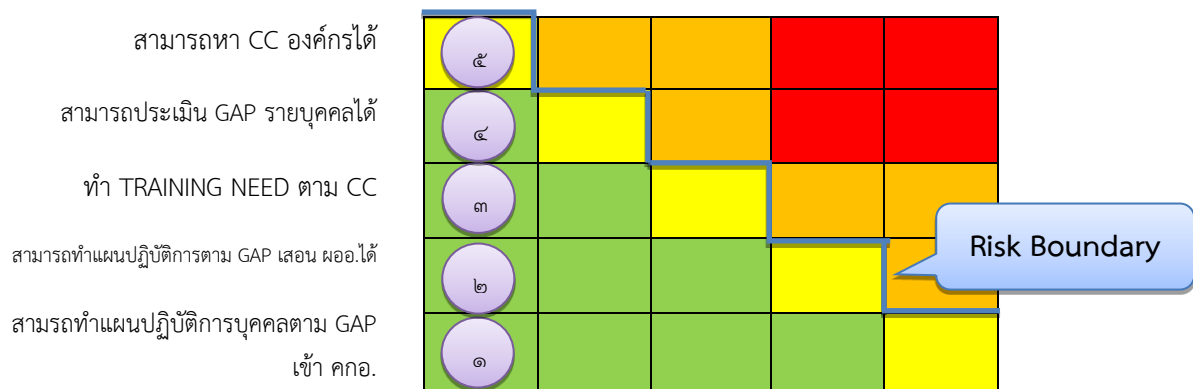
#### ๒.๒.๑ ผลกระทบ(Impact)/ แกนตั้ง ( $OR_๒$ )

#### คำจำกัดความ

Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการบุคลากรตามช่องว่างสมรรถนะ

## ตารางที่ ๔.๙ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ( $OR_๒$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                          |
|----------------------|---------------------------------------------|
| ระดับ ๑              | สามารถทำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้า คกอ. |
| ระดับ ๒              | สามารถทำแผนปฏิบัติการตาม GAP เสนอ ผอ.ได้    |
| ระดับ ๓              | ทำ TRAINING NEED ตาม CC                     |
| ระดับ ๔              | สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้               |
| ระดับ ๕              | สามารถหา CC องค์กรได้                       |



รูปภาพที่ ๔.๑๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ( $OR_{๒}$ )

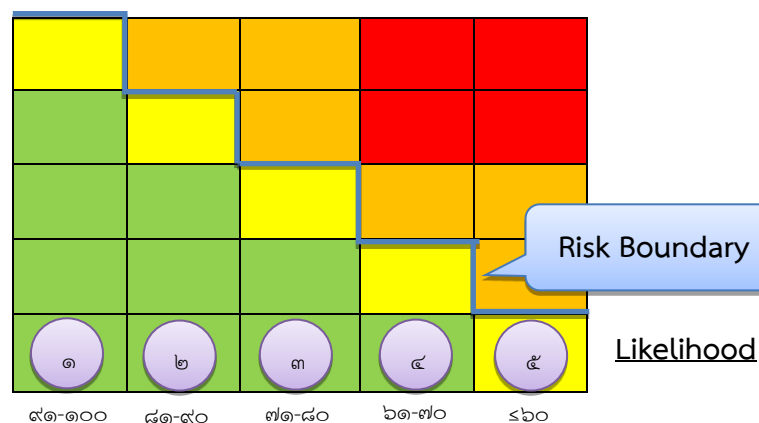
## ๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ( $OR_{๒}$ )

### คำจำกัดความ

likelihood กำหนดจากจำนวนร้อยละของพนักงานเป้าหมายที่ผ่านกระบวนการ Training Need ตาม CC พนักงานเป้าหมาย หมายถึง พนักงานองค์การสะพานปลาส่วนกลางและตัวแทนสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงอื่น ๆ แหล่งละ ๒ คน รวมทั้งสิ้น ๒๔๖ คน

ตารางที่ ๔.๑๐ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $OR_{๒}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ร้อยละ ๙๑-๑๐๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC |
| ระดับ ๒                             | ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๓                             | ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๔                             | ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๕                             | ร้อยละ ≤๖๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC    |



จำนวนร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ TRAINING NEED ตาม CC

รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ( $OR_{๒}$ )



## ๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ( $OR_{๒}$ )

### ๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

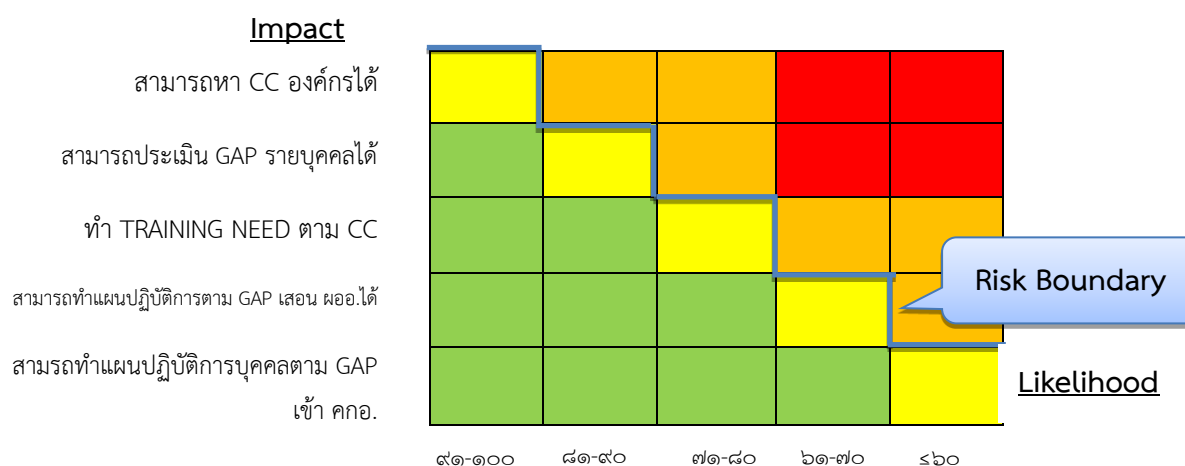
ตารางที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ( $OR_{๒}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                          |
|----------------------|---------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | สามารถทำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้า คกอ. |
| ระดับ ๒ น้อยมาก      | สามารถทำแผนปฏิบัติการตาม GAP เสอน ผอ.ได้    |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | ทำ TRAINING NEED ตาม CC                     |
| ระดับ ๔ สูง          | สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้               |
| ระดับ ๔ สูงมาก       | สามารถหา CC องค์กรได้                       |

ตารางที่ ๔.๑๒ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ( $OR_{๒}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ร้อยละ ๙๑-๑๐๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC |
| ระดับ ๒ น้อยมาก                     | ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๔ สูง                         | ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC  |
| ระดับ ๔ สูงมาก                      | ≤ ร้อยละ ๖๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC   |

ระดับความสามารถในการดำเนินงาน



จำนวนร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ TRAINING NEED ตาม CC

รูปภาพที่ ๔.๑๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ( $OR_{๒}$ )

## ๒.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $OR_{๒}$ )

### ๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $OR_{๒}$ )

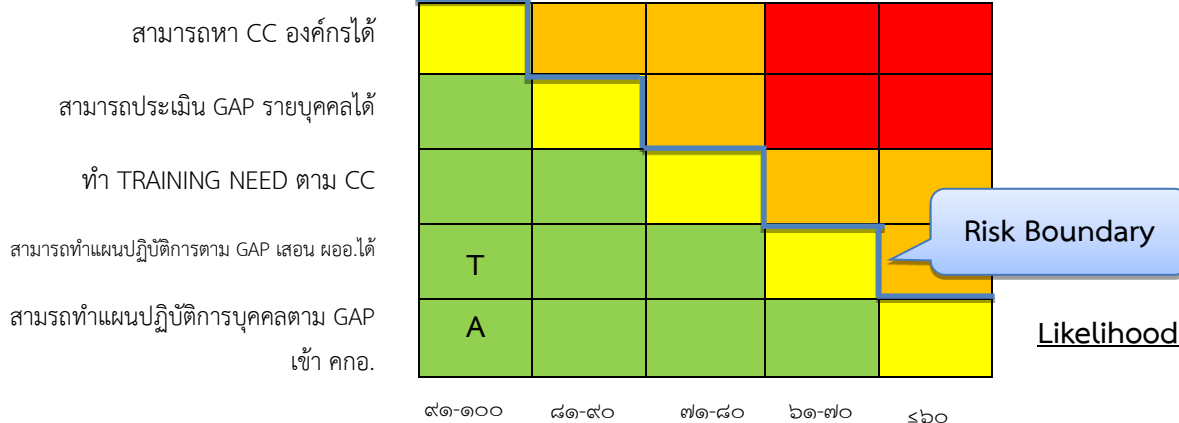
| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                                                              | แกนนอน (L)                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ค่า RA ของผลกระทบได้บุคลากรที่ อสป.จะยอมรับได้ คือ จะต้องมีการวิเคราะห์ GAP Competencies แล้วสามารถทำให้ดำเนินการทำกระบวนการอย่างครบถ้วนจึงสามารถได้แผนพัฒนาบุคลากรปี ๒๕๖๓ และผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการแล้วเสร็จ จึงทำให้ RA ของ Impact มีค่าเท่ากับ ๑ | ค่า RA ของแกนนอนที่กำหนดไว้คือ ค่าเป้าหมายของจำนวนของทั่วทั้งองค์กร เข้าสู่กระบวนการของ GAP Competencies นี้ หมดทุกคนค่า RA ของ Likelihood จึงมีค่าเท่ากับ ๑ เช่นกัน |

### ๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ( $OR_{๒}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                              | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงนี้ด้าน Impact คือ แผนพัฒนาบุคลากรปี ๒๕๖๓ จะต้องได้รับความเห็นชอบของ ผอ. ทำให้ค่า RA ของ Impact มีค่าเท่ากับ ๒ | ค่าความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงนี้ จะเท่ากับ ค่า RA คือ พนักงานอสป.ทุกคนจะต้องเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ GAP Competencies ได้ทั้งหมด ค่า RT ของ Likelihood จึงเท่ากับ ๑ เช่นเดียวกับ RA |

ระดับความสามารถในการดำเนินงาน

#### Impact



จำนวนร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ TRAINING NEED ตาม CC

### รูปภาพที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $OR_{๒}$ )

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (OR<sub>๒</sub>)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / (OR<sub>๒</sub>)

ผลกระทบ (Impact) / แกนต้ง (I) : ระดับความสามารถในการดำเนินงาน

|                   |                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร<br>๒. สำนักงานทรัพยากรบุคคล |
| ผู้ให้ข้อมูล      | แผนกการเจ้าหน้าที่                                      |

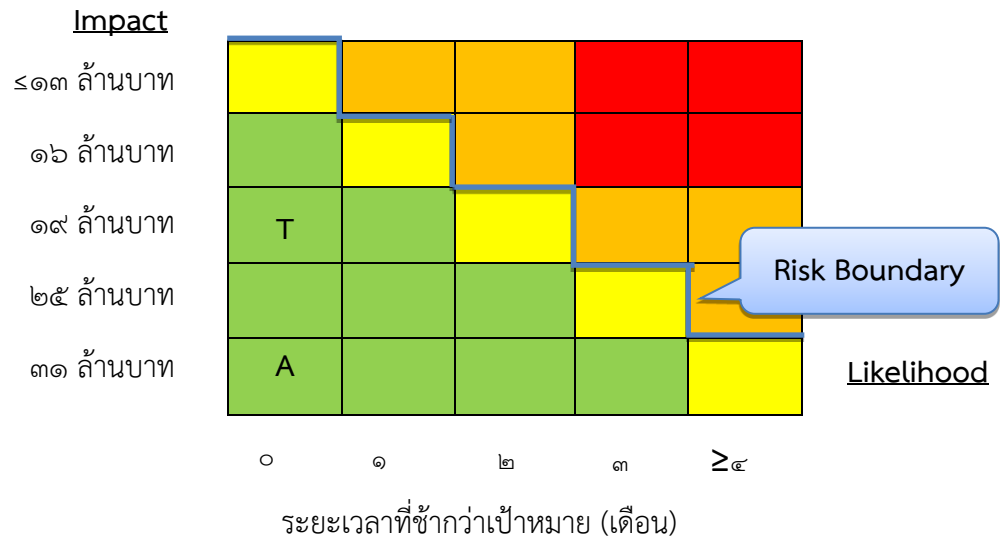
โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการ TRAINING NEED

|                   |                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร<br>๒. สำนักงานทรัพยากรบุคคล |
| ผู้ให้ข้อมูล      | แผนกการเจ้าหน้าที่                                      |

### ๔.๒.๓ ความเสี่ยงด้านเงิน (Financial Risk : FR)

#### ๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ( $FR_{๑}$ )

EBITDA ภาพรวม



รูปภาพที่ ๔.๑๗ EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ( $FR_{๑}$ )

#### ๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา ถูกกำหนดให้ นำรายได้จากการดำเนินงาน มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในกรณีที่หากองค์กรมีการดำเนินงานขาดทุน จะเป็นผลให้สถานะการเงินขององค์การสะพานปลามี งบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรายปี และการลงทุนในอนาคต

การหาทำไรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา จากการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่มีกำไรหรือมีกำไรน้อย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

องค์การสะพานปลาจึงได้พิจารณาว่า จึงได้กำหนดความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตาม เป้าหมายมาเป็นความเสี่ยงขององค์กร

สำหรับความเสี่ยงนี้ อสป. ได้มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี ๒๕๔๘ โดยใช้ชื่อ กำไร-ขาดทุน และ EBITDA ในปี ๒๕๖๑

## ๑.๒ ผลกระทบและโอกาส ( $FR_{๑}$ )

### ๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง ( $FR_{๑}$ )

#### คำจำกัดความ

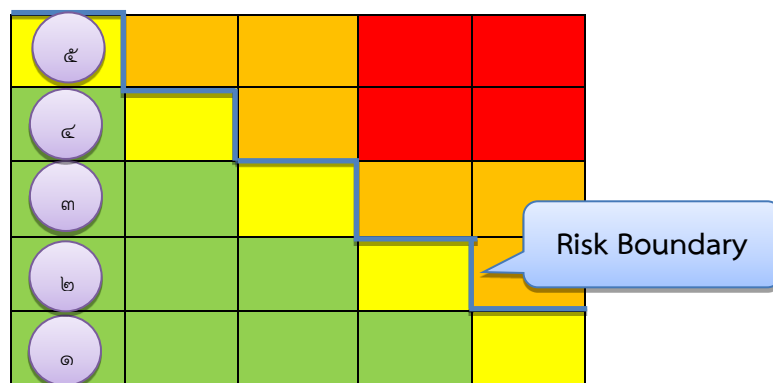
Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง EBITDA ภาพรวมขององค์กร

ตารางที่ ๔.๑๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ( $FR_{๑}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ        |
|----------------------|---------------------------|
| ระดับ ๑              | EBITDA ภาพรวม ๓๑ ล้านบาท  |
| ระดับ ๒              | EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท  |
| ระดับ ๓              | EBITDA ภาพรวม ๑๙ ล้านบาท  |
| ระดับ ๔              | EBITDA ภาพรวม ๑๖ ล้านบาท  |
| ระดับ ๕              | EBITDA ภาพรวม ≤๑๖ ล้านบาท |

EBITDA ภาพรวม

**Impact**  
 ≤๑๓ ล้านบาท  
 ๑๖ ล้านบาท  
 ๑๙ ล้านบาท  
 ๒๕ ล้านบาท  
 ๓๑ ล้านบาท



รูปภาพที่ ๔.๑๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ( $FR_{๑}$ )

## ๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ( $FR_{๑}$ )

### คำจำกัดความ

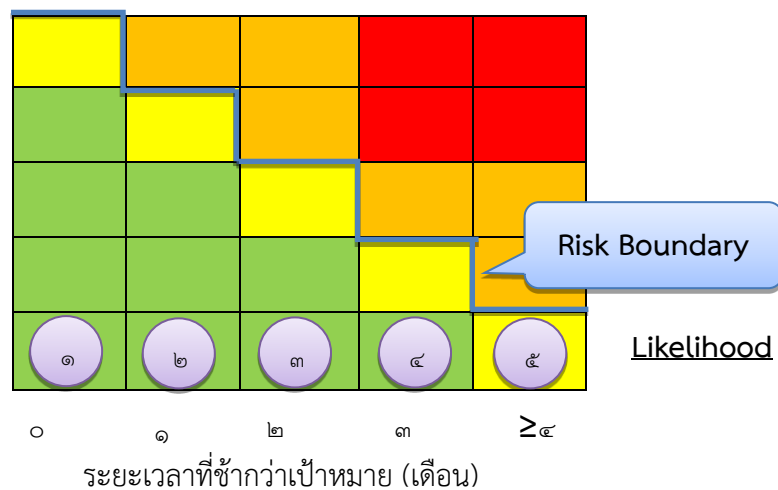
Likelihood ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๔.๑๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $FR_{๑}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย      |
| ระดับ ๒                             | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน        |
| ระดับ ๓                             | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน        |
| ระดับ ๔                             | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน        |
| ระดับ ๕                             | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย $\geq ๔$ เดือน |

EBITDA ภาพรวม

### Impact



รูปภาพที่ ๔.๑๕ เกณฑ์กำหนดโอกาส ( $FR_{๑}$ )

### ๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ( $FR_{๑}$ )

#### ๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

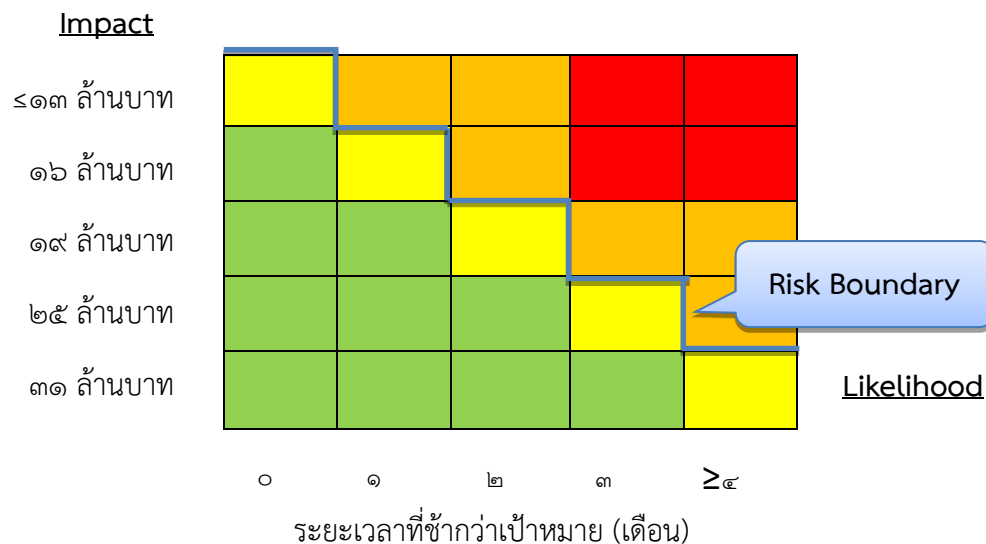
ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ( $FR_{๑}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ        |
|----------------------|---------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | EBITDA ภาพรวม ๓๑ ล้านบาท  |
| ระดับ ๒ น้อยมาก      | EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | EBITDA ภาพรวม ๑๙ ล้านบาท  |
| ระดับ ๔ สูง          | EBITDA ภาพรวม ๑๖ ล้านบาท  |
| ระดับ ๔ สูงมาก       | EBITDA ภาพรวม ≤๑๖ ล้านบาท |

ตารางที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ( $FR_{๑}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้      |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย |
| ระดับ ๒ น้อยมาก                     | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน   |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน   |
| ระดับ ๔ สูง                         | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน   |
| ระดับ ๔ สูงมาก                      | ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ≥๔ เดือน  |

EBITDA ภาพรวม



รูปภาพที่ ๔.๒๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ( $FR_{๑}$ )

## ๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_{๑}$ )

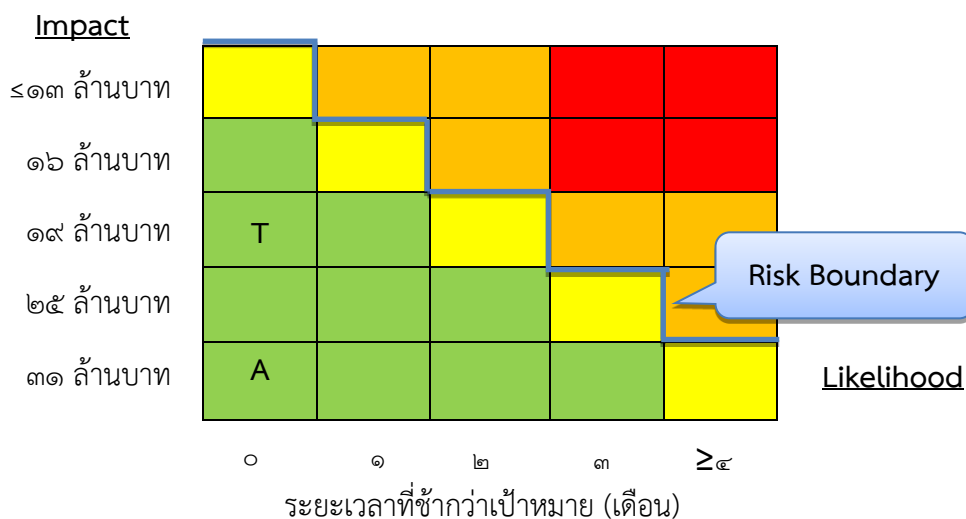
### ๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $FR_{๑}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                              | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สำหรับ Risk Appetite ของความเสี่ยงด้าน EBITDA ของอสป. จะเป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายระดับดีที่สุดที่กำหนดไว้กับ สคร. คือ มีกำไรเบื้องต้น 31 ล้านบาท ปี ๒๕๖๓ หรือมีค่าเท่ากับระดับ ๑ สำหรับ RA ของ Impact | การที่จะให้ EBITDA มีค่าตามเป้าหมายกับ สคร. อสป.จะต้องสามารถสร้างกำไรได้ตามเป้าหมายระยะเวลาของปี ๒๕๖๓ คือ มีกำไร ๓๑ ล้านบาท โดยในเดือน ก.ย. 2562 ค่า RA ของ Likelihood จึงเท่ากับค่า ๑ คือไม่มีความล่าช้าเกิดขึ้นนั่นเอง |

### ๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ( $FR_{๑}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                     | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เนื่องจาก อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการหากำไรเบื้องต้นได้ตามแผน เนื่องจากคาดว่าโครงการหลายโครงการที่ดำเนินการมีความล่าช้า จึงกำหนดค่าเบี่ยงเบนเท่ากับค่า ๓ ของตัวชี้วัด สคร. ค่า RA หา I จึงกำหนดค่าเท่ากับระดับ ๓ | อย่างไรก็ตาม ๑ เป็นค่าแกน Impact จะมีค่าเท่ากับ ๓ แต่ค่าแกนนอน Likelihood จะกำหนดค่าเบี่ยงเบนเช่นเดียวกับค่า Risk Appetite ของ Likelihood จึงมีค่าเท่ากับ ระดับ ๑ คือจะต้องได้ตามกำหนดเวลาที่วางแผนได้ |

EBITDA ภาพรวม



รูปภาพที่ ๔.๒๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_{๑}$ )



๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( $FR_{๑}$ )

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ( $FR_{๑}$ )

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : EBITDA ภาพรวม

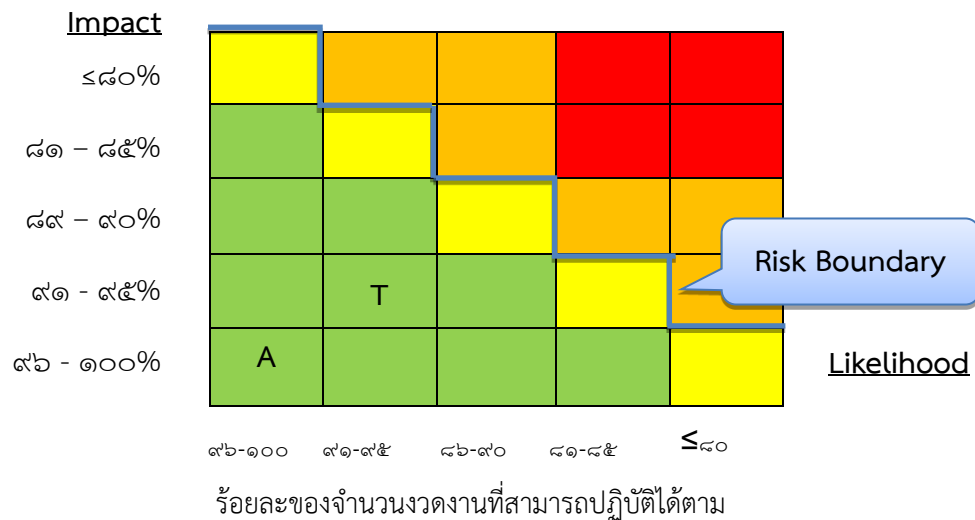
|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน                                                                          |

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน                                                                          |

## ๒. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย ( $FR_{๒}$ )

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ



รูปภาพที่ ๔.๒๒ การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย ( $FR_{๒}$ )

### ๒.๑ ความเป็นมา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยเร่งรัดการใช้จ่ายเงินลงทุนที่ได้รับจัดสรรใน ปีงบประมาณนั้นๆ ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ เพื่อขยายตัวเลขทางเศรษฐกิจของประเทศ องค์การ สะพานปลา เป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานหนึ่ง ที่จะต้องดำเนินงานตามนโยบายนี้ และเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของ องค์การที่รัฐบาลกำหนด แต่ที่ผ่านมา องค์การสะพานปลาไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตาม เป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดทุกปี และสำหรับความเสี่ยงนี้ องค์การสะพานปลาเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ แต่ในปี ๒๕๖๒ องค์การสะพานปลาไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๓ องค์การสะพานปลา มีแนวโน้มที่อาจจะเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย จึงถือเป็น ความเสี่ยงที่ต้องบริหารขององค์การ

## ๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ( $FR_{๒}$ )

### ๒.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง ( $FR_{๒}$ )

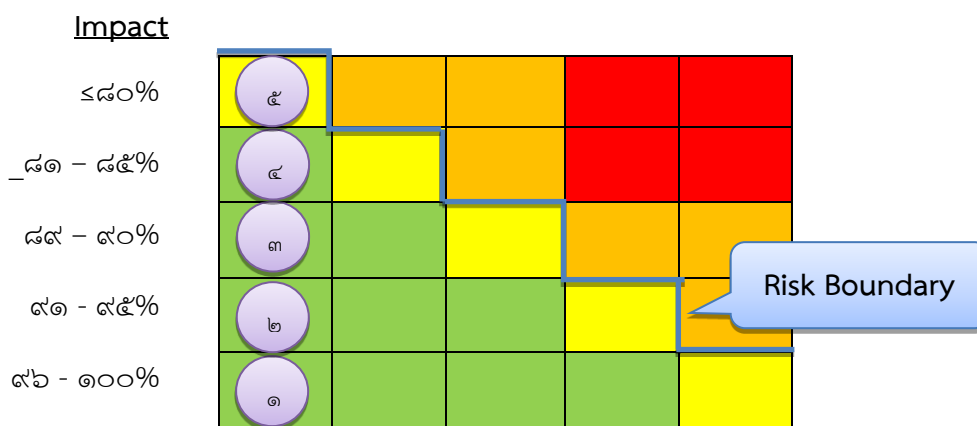
#### คำจำกัดความ

จำนวนเงินลงทุนขององค์การสะพานปลาที่สามารถเบิกจ่ายได้ทั้งหมดในปี ๒๕๖๓ ซึ่งหมายถึงงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรของรัฐให้กับองค์การสะพานปลาประกอบด้วยงบประมาณที่ได้รับจัดสรรใหม่ในปี ๒๕๖๓ และงบลงทุนขององค์การสะพานปลาเอง

#### ตารางที่ ๔.๑๗ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ( $FR_{๒}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                   |
|----------------------|------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑              | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐ (๑๓ ล้านบาท)     |
| ระดับ ๒              | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๑ - ๙๕ (๑๒.๓๕ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๓              | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๙ - ๙๐ (๑๑.๗๐ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๔              | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๑ - ๘๕ (๑๑.๐๕ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๕              | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ $\leq ๘๐$ (๑๐.๔๐ ล้านบาท) |

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๒๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ( $FR_{๒}$ )

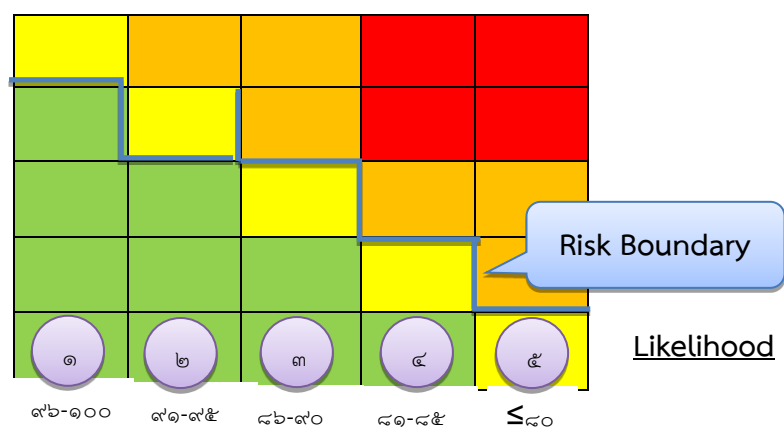
## ๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ( $FR_๒$ )

### คำจำกัดความ

โอกาสที่จะทำให้ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผนคือ จำนวนวงงานที่ไม่สามารถจะเบิกได้ตามแผนที่วางไว้ในเกณฑ์ของ Likelihood จะกำหนดโดยร้อยละวงงานที่องค์กรสะพานปลาสามารถเบิกได้ตามแผนที่กำหนดให้

ตารางที่ ๔.๑๘ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $FR_๒$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ร้อยละ ๙๖ – ๑๐๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน  |
| ระดับ ๒                             | ร้อยละ ๙๑ – ๙๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน   |
| ระดับ ๓                             | ร้อยละ ๘๖ – ๙๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน   |
| ระดับ ๔                             | ร้อยละ ๘๑ – ๘๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน   |
| ระดับ ๕                             | ร้อยละ $\leq ๘๐$ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน |



ร้อยละของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๒๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ( $FR_๒$ )

## ๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ( $FR_{๒}$ )

### ๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

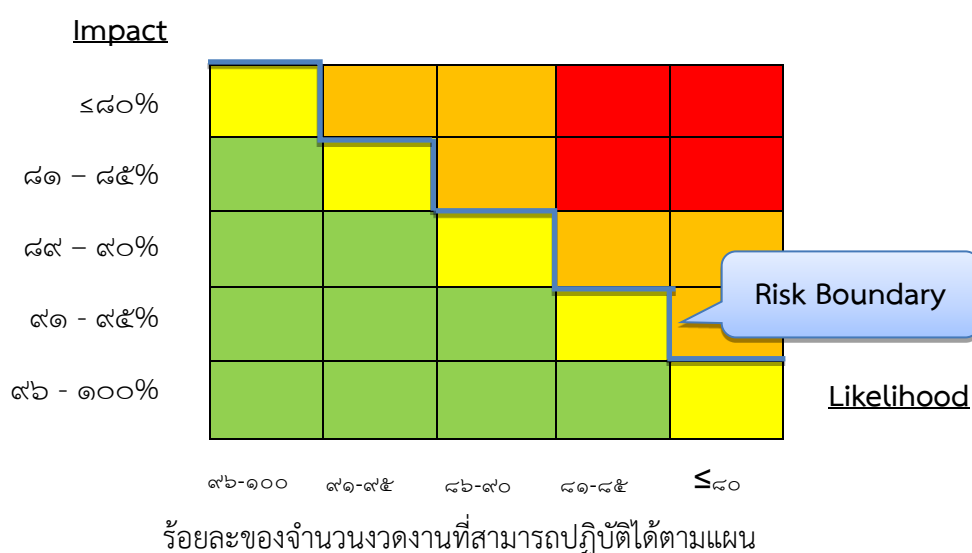
ตารางที่ ๔.๑๙ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ( $FR_{๒}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | กำไรสุทธิภาพรวม                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐ (๑๓ ล้านบาท)     |
| ระดับ ๒ น้อย         | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๑ - ๙๕ (๑๒.๓๕ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๙ - ๙๐ (๑๑.๗๐ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๔ สูง          | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๑ - ๘๕ (๑๑.๐๕ ล้านบาท)   |
| ระดับ ๕ สูงมาก       | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ $\leq ๘๐$ (๑๐.๔๐ ล้านบาท) |

ตารางที่ ๔.๒๐ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ( $FR_{๒}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้                   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ร้อยละ ๙๖ - ๑๐๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน  |
| ระดับ ๒ น้อย                        | ร้อยละ ๙๑-๙๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน     |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ร้อยละ ๘๖ -๙๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน    |
| ระดับ ๔ สูง                         | ร้อยละ ๘๑-๘๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน     |
| ระดับ ๕ สูงมาก                      | ร้อยละ $\leq ๘๐$ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน |

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๒๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสรายปี ( $FR_{๒}$ )

## ๒.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_2$ )

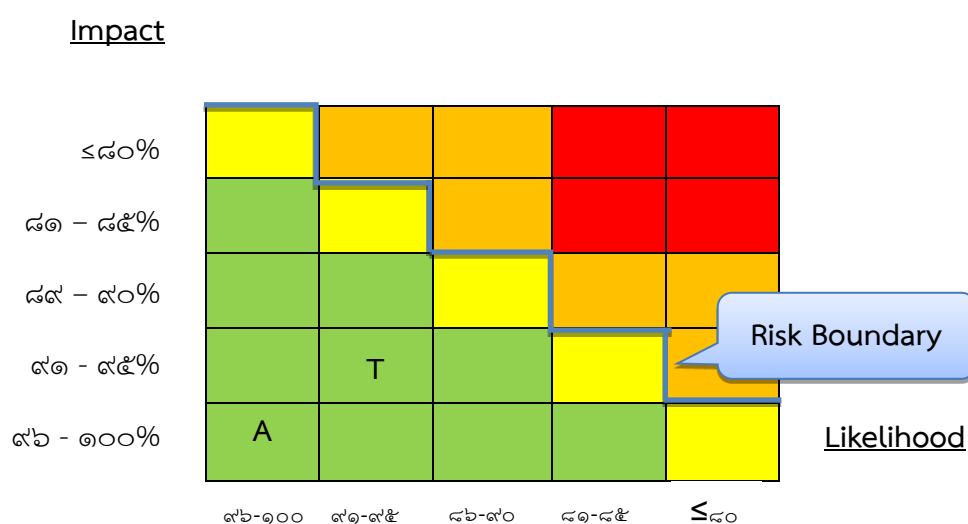
### ๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $FR_2$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                | แกนนอน (L)                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลกระทบที่ความเสี่ยงนี้ยอมรับได้คือ ค่า ๑ เนื่องจากเป็นค่าเป้าหมายตามนโยบายรัฐบาลที่องค์การสะพานปลาจะต้องมีการใช้จ่ายเงินลงทุนได้ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ค่า Risk Appetite ของ Impact จึงมีค่าเท่ากับ ๑ | เช่นเดียวกับแกนตั้ง Risk Tolerance ของแกนนอน Likelihood ซึ่งเป็น Lead Factor การที่จะทำให้ Risk Appetite แกนนอนจะต้องเท่ากับ ๑ |

### ๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ( $FR_2$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                                                                                 | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ถึงแม้ว่า นโยบายของรัฐบาลจะกำหนดให้ความเสี่ยงนี้จะต้องบรรลุเป้าหมาย คือค่าใช้จ่ายเงินลงทุน ๑๐๐% ของงบประมาณที่ได้รับ แต่ที่ผ่านมา องค์การสะพานปลา ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ค่า Risk Tolerance หรือค่าเบี่ยงเบนจึงกำหนดไว้ที่ระดับ ๒ ที่องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินการให้ได้ | ค่าเบี่ยงเบนของแกนนอน Likelihood ที่เป็น Local Factor ของผลกระทบ องค์การสะพานปลาจะกำหนดไว้ในระดับ ๒ ที่ทุกงวดงาน หรือกิจกรรมในการเบิกจ่ายจะต้องสามารถดำเนินการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕ ของกิจกรรมทั้งหมด |

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

### รูปภาพที่ ๔.๒๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_2$ )

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( $FR_{๒}$ )

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ( $FR_{๒}$ )

ผลกระทบ (Impact) / แกนต้ง (I) : ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน                                                                          |

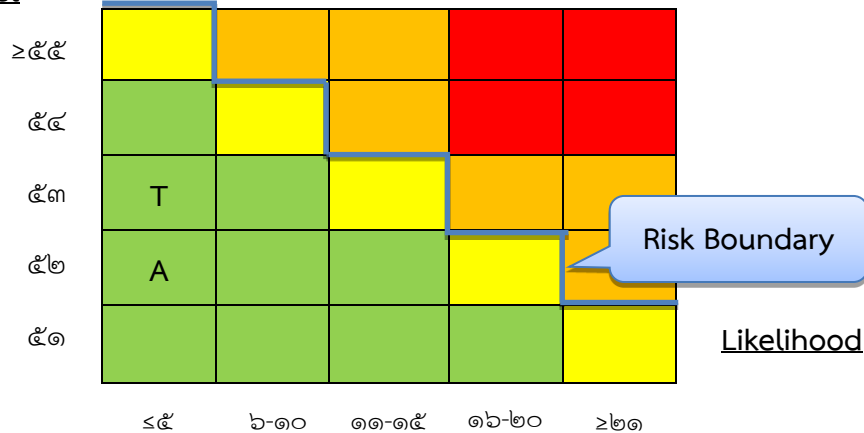
โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน                                                                          |

### ๓. ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ( $FR_{\text{ก}}$ )

ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

Impact



ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

### รูปภาพที่ ๔.๒๗ การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ( $FR_{\text{ก}}$ )

#### ๓.๑ ความเป็นมา

จากผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี ๒๕๖๑ ขององค์การสะพานปลา ปรากฏว่า ตัวชี้วัดที่ ๒.๓ ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน และจากผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตั้งแต่ ปี ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑ พบว่าปีที่มีค่าสูงสุดคือปี ๒๕๕๘ มีค่าร้อยละ ๖๕.๓๒ ส่วนปีที่มีค่าน้อยที่สุดคือปี ๒๕๖๑ มีค่าร้อยละ ๕๔.๗๙ ซึ่งจะเห็นว่าปีที่มีค่าน้อยที่สุดคือปี ๒๕๖๑ ดังนั้นในปี ๒๕๖๓ จึงได้นำปัจจัยนี้มาเป็นปัจจัยเสี่ยงขององค์กรเพื่อดำเนินการลดความเสี่ยงต่อไป

#### ๓.๒ ผลกระทบและโอกาส ( $FR_{\text{ก}}$ )

##### ๓.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง ( $FR_{\text{ก}}$ )

##### คำจำกัดความ

ผลกระทบในความเสี่ยงนี้หมายถึง ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

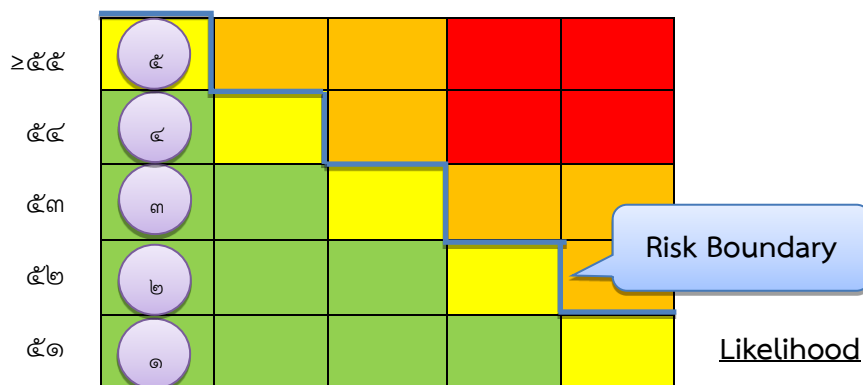
#### ตารางที่ ๔.๒๑ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ( $FR_{\text{ก}}$ )

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                    |
|----------------------|---------------------------------------|
| ระดับ ๑              | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๑  |
| ระดับ ๒              | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๒  |
| ระดับ ๓              | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๓  |
| ระดับ ๔              | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๔  |
| ระดับ ๕              | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ≥๕๕ |



ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

Impact



รูปภาพที่ ๔.๒๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ( $FR_{\text{ณ}}$ )

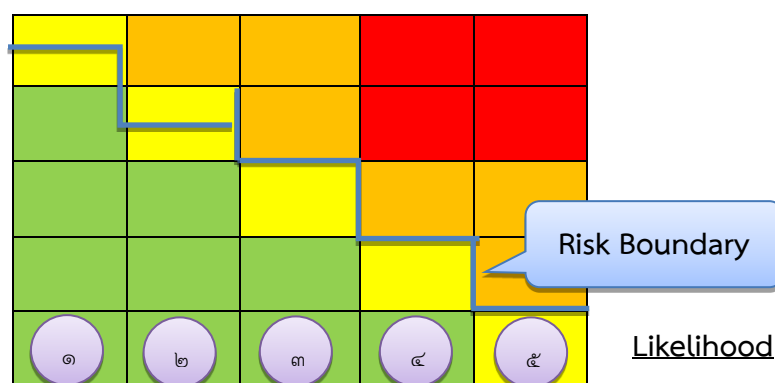
๓.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ( $FR_{\text{ณ}}$ )

คำจำกัดความ

Likelihood ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ

ตารางที่ ๔.๒๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $FR_{\text{ณ}}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                            |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ร้อยละ $\leq ๕$ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ  |
| ระดับ ๒                             | ร้อยละ ๖-๑๐ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ      |
| ระดับ ๓                             | ร้อยละ ๑๑-๑๕ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ     |
| ระดับ ๔                             | ร้อยละ ๑๖-๒๐ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ     |
| ระดับ ๕                             | ร้อยละ $\geq ๒๑$ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ |



$\leq ๕$  ๖-๑๐ ๑๑-๑๕ ๑๖-๒๐  $\geq ๒๑$   
ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

รูปภาพที่ ๔.๒๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส ( $FR_{\text{ณ}}$ )

๓.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ( $FR_{\text{ณ}}$ )

### ๓.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๒๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ( $FR_{\text{ปี}}$ )

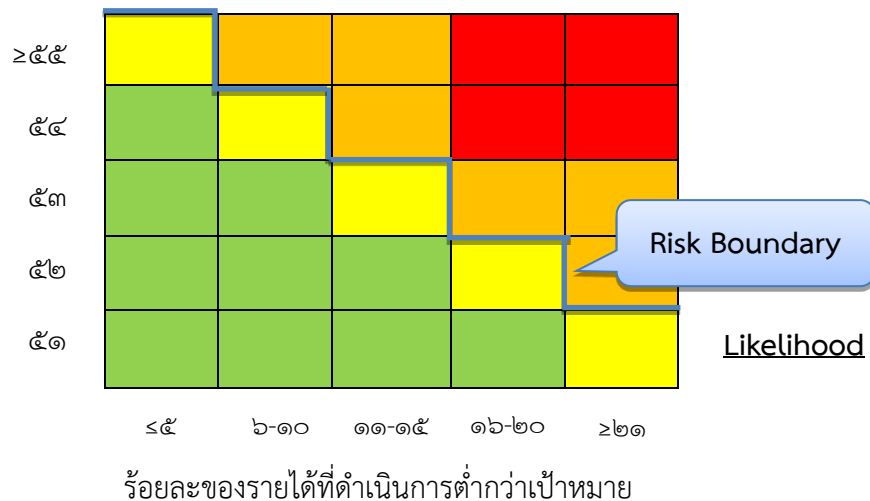
| ผลกระทบ (Impact : I) | กำไรสุทธิภาพรวม                             |
|----------------------|---------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๑        |
| ระดับ ๒ น้อย         | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๒        |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๓        |
| ระดับ ๔ สูง          | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๕๔        |
| ระดับ ๕ สูงมาก       | ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ $\geq 55$ |

ตารางที่ ๔.๒๔ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ( $FR_{\text{ปี}}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ร้อยละ $\leq 5$ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ  |
| ระดับ ๒ น้อย                        | ร้อยละ ๖-๑๐ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ      |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ร้อยละ ๑๑-๑๕ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ     |
| ระดับ ๔ สูง                         | ร้อยละ ๑๖-๒๐ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ     |
| ระดับ ๕ สูงมาก                      | ร้อยละ $\geq 21$ ของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายงบประมาณ |

ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

Impact



รูปภาพที่ ๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสรายปี ( $FR_{\text{ปี}}$ )

### ๓.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_{\text{๓}}$ )

#### ๓.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $FR_{\text{๓}}$ )

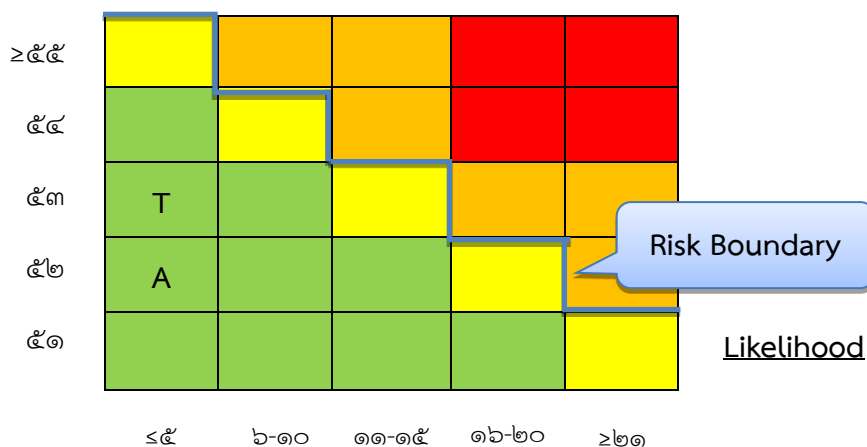
| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                                                                                        | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เนื่องจากการทำงานในอดีตที่ผ่านมาความเสี่ยงข้อนี้<br>อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย<br>คือค่า ๑ หรือค่ากลาง คือค่า ๓ ดังนั้นเพื่อเป็นการ<br>กำหนดค่า Risk Appetite ของ Impact จึงตั้งค่าไว้<br>ที่ระดับ ๓ | สำหรับ Risk Appetite ค่า Likelihood เป็น<br>Lead Factor ที่จะทำให้ค่า Impact ดังนี้ การตั้งค่า<br>จึงตั้งค่าให้รายได้ของ อสป.จะต้องใกล้เคียงกับค่า<br>เป้าหมายที่จะต้องไม่ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ ๕ RA<br>ของความเสถียรนี้จึงกำหนดไว้ที่ระดับ ๑ |

#### ๓.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ( $FR_{\text{๒}}$ )

| แกนตั้ง (I)                                                                                                                                               | แกนนอน (L)                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เช่นเดียวกับค่า RA ค่าเบี่ยงเบนที่ อสป.จะยอมรับได้<br>คือการไม่ต่ำกว่าระดับ ๓ ที่สคร.กำหนด ค่า RT จึง<br>เท่ากับค่า RA สำหรับความเสี่ยงนี้คือมีค่าระดับ ๓ | ค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยงนี้ แกนนอนจะเป็น Lead<br>Factor คือรายได้โดยจะกำหนดว่ารายได้ของปี<br>๒๕๖๒ ของอสป.จะต้องมีค่าเบี่ยงเบนไม่เกินร้อยละ<br>๑๐ ของรายได้ที่กำหนดไว้คือเท่ากับระดับ ๒ |

ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

Impact



ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

รูปภาพที่ ๔.๓๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $FR_{\text{๓}}$ )

๓.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( $FR_{\text{ก}}$ )

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ( $FR_{\text{ก}}$ )

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | สำนักงานบัญชี                                                                                                             |

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของรายได้ที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | สำนักงานบัญชี                                                                                                             |

## ๔.๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)

### ๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ( $CR_{๑}$ )

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการอสป.อย่างครบถ้วน

Impact

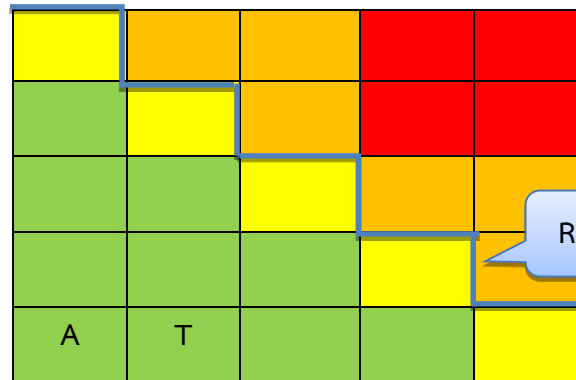
≤๑๐ แห่ง

๑๑ แห่ง

๑๒ แห่ง

๑๓ แห่ง

๑๔ แห่ง



Risk Boundary

Likelihood

ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

### รูปภาพที่ ๔.๓๒ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ( $CR_{๑}$ )

#### ๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา มีภารกิจที่ต้องบริหารสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชกำหนดการประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีข้อปฏิบัติที่จะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งมีมาตรฐานในการให้บริการการใช้ท่าเทียบเรือให้ถูกสุขอนามัยอันจะส่งผลต่อผู้ให้บริการและรายได้ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ถึงแม้ว่าองค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดได้ดีเป็นส่วนมาก แต่องค์กรไม่ควรจะละเลย หรือนิ่งนอนใจ ซึ่งหากไม่ละเลยในประเด็นนี้จะทำให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นสะพานปลาและท่าเทียบเรือต้นแบบ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลาจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรในปี ๒๕๖๓

อย่างไรก็ตามความเสี่ยงนี้้องค์การสะพานปลาได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ และสามารถบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่องค์การสะพานปลาพิจารณาแล้วเห็นความความเสี่ยงนี้มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและจะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาทั้งหมดเป็นแบบอย่างที่ดีและถูกต้องให้กับท่าเทียบเรือประมงของภาคเอกชน จึงควรคงความเสี่ยงนี้ไว้เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเข้มงวดต่อไป

## ๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (CR<sub>๑</sub>)

### ๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (CR<sub>๑</sub>)

#### คำจำกัดความ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลาจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวดจึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรในปี ๒๕๖๓ ปัจจุบันองค์การสะพานปลามีหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวนทั้งสิ้น ๑๘ แห่ง แต่หน่วยงานที่มีกิจกรรมการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำประกอบด้วย สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวน ๑๔ แห่ง คือ

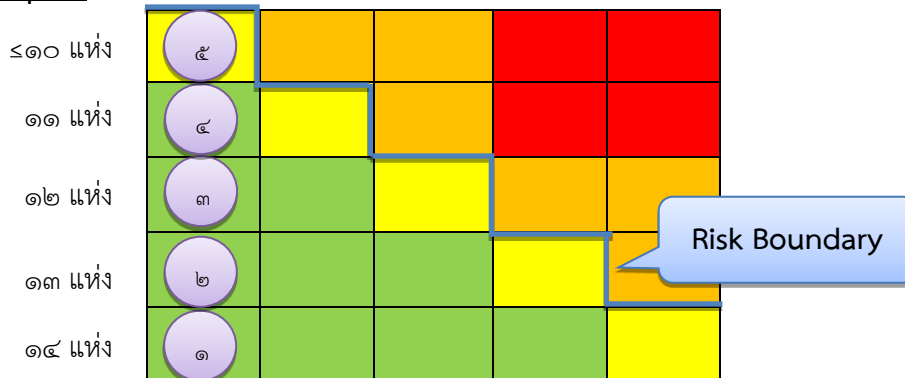
- |                                  |                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| ๑. สะพานปลาสมุทรปราการ           | ๘. ท่าเทียบเรือประมงสตูล                |
| ๒. สะพานปลานครศรีธรรมราช         | ๙. สะพานปลาสมุทรสาคร                    |
| ๓. ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต       | ๑๐. ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ๒ (ท่าสะพาน) |
| ๔. ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี | ๑๑. ท่าเทียบเรือประมงหลังสวน            |
| ๕. ท่าเทียบเรือประมงชุมพร        | ๑๒. ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน             |
| ๖. ท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส     | ๑๓. ท่าเทียบเรือประมงระนอง              |
| ๗. ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี      | ๑๔. ท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลา           |

#### ตารางที่ ๔.๒๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (CR<sub>๑</sub>)

| ผลกระทบ (Impact : I) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                                |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑              | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๔ แห่ง  |
| ระดับ ๒              | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๓ แห่ง  |
| ระดับ ๓              | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๒ แห่ง  |
| ระดับ ๔              | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๑ แห่ง  |
| ระดับ ๕              | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ≤๑๐ แห่ง |

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. อย่างครบถ้วน

#### Impact



รูปภาพที่ ๔.๓๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (CR<sub>๑</sub>)

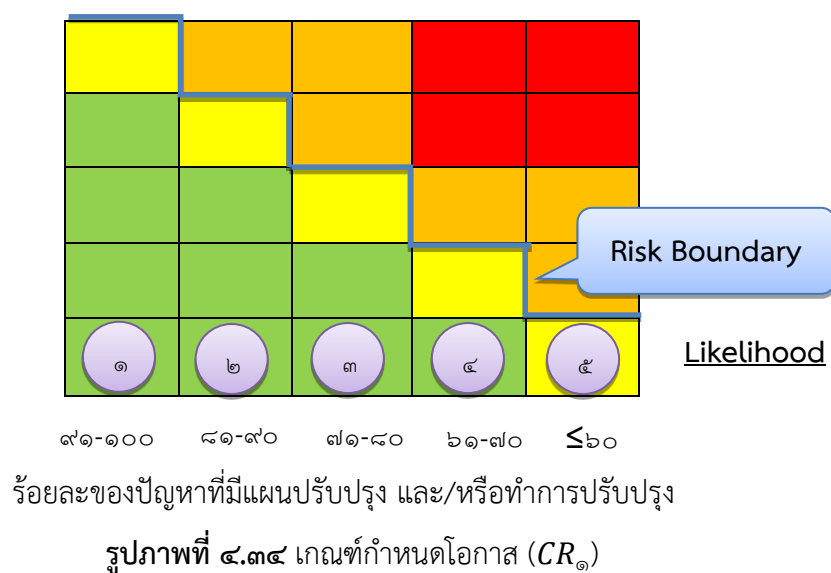
## ๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน( $CR_{๑}$ )

### คำจำกัดความ

สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ตามมาตรฐานของกรมประมง ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามพรก. การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ องค์การสะพานปลาจึงเห็นความสำคัญของการได้รับรองตามมาตรฐานของกรมประมง เพราะฉะนั้นหน่วยงานที่ยังไม่ผ่านการรับรองตามมาตรฐานสุขอนามัย จึงต้องมีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง เพื่อให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงพัฒนาขึ้นในทางที่ดี ไปถึงตลอดจนได้รับรองมาตรฐานจากกรมประมง เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๒๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ( $CR_{๑}$ )

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | เกณฑ์การกำหนดระดับ                                             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑                             | ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง |
| ระดับ ๒                             | ร้อยละ ๘๑-๙๐ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง     |
| ระดับ ๓                             | ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง    |
| ระดับ ๔                             | ร้อยละ ๖๑-๗๐ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง     |
| ระดับ ๕                             | ≤ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง      |



### ๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (CR<sub>๑</sub>)

#### ๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๒๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (CR<sub>๑</sub>)

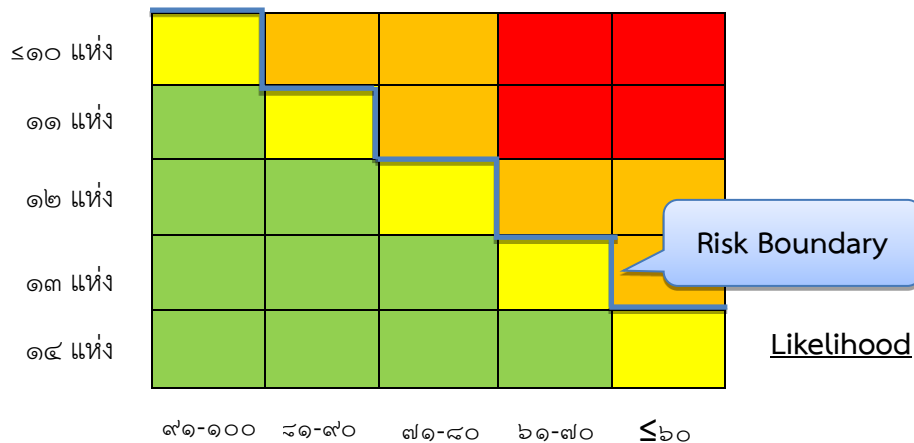
| ผลกระทบ (Impact : I) | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก      | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๔ แห่ง  |
| ระดับ ๒ น้อย         | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๓ แห่ง  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง      | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๒ แห่ง  |
| ระดับ ๔ สูง          | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๑ แห่ง  |
| ระดับ ๕ สูงมาก       | จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ≤๑๐ แห่ง |

ตารางที่ ๔.๒๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (CR<sub>๑</sub>)

| โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) | ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก                     | ร้อยละ ๙๑ – ๑๐๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง |
| ระดับ ๒ น้อย                        | ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง    |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                     | ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง    |
| ระดับ ๔ สูง                         | ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง    |
| ระดับ ๕ สูงมาก                      | ≤ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง      |

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการอสป.อย่างครบถ้วน

Impact



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๓๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (CR<sub>๑</sub>)



## ๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance( $CR_{๑}$ )

### ๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ( $CR_{๑}$ )

| เกณฑ์ (I)                                                                                                                                                                                                    | เกณฑ์ (L)                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายที่สป.ท.ทุกทำทั้ง ๑๔ แห่ง จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมประมงด้านนี้ Risk Appetite ด้านผลกระทบ Impact ที่องค์การสะพานปลาจะยอมรับได้คือค่า ๑ ทุก สป.ท. จะต้องได้ตามมาตรฐานสุขอนามัย | ค่าที่องค์การสะพานปลาจะยอมรับได้สำหรับ Risk Appetite สำหรับ Likelihood ค่าทุกสป.ท.ขององค์การสะพานปลา จะต้องสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างน้อยจะต้องมีแผนในการแก้ไขค่า Risk Appetite ของ Likelihood จึงเท่ากับ ๑ |

### ๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance( $CR_{๑}$ )

| เกณฑ์ (I)                                                                                                                                                                       | เกณฑ์ (L)                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกำหนดค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ของความเสี่ยงนี้จะเท่ากับค่าของ Risk Appetite คือ ทุกสป.ท. ขององค์การสะพานปลา ทั้ง ๑๔ แห่ง ที่เป็นเป้าหมาย จะต้องผ่านมาตรการของกรมประมง | สำหรับ Risk Tolerance ในเกณฑ์ Likelihood ของความเสี่ยงนี้ องค์การสะพานปลา ยอมให้มีค่าเท่ากับ ๒ คือทุกปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องมีแผนที่สามารถแก้ไขปัญหามาได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ของปัญหาที่เกิดขึ้น |

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการอส.อย่างครบถ้วน

**Impact**

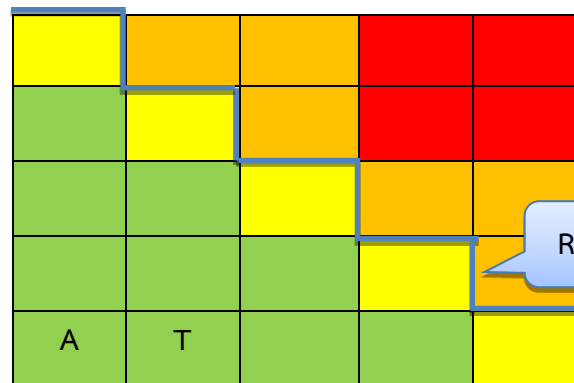
≤๑๐ แห่ง

๑๑ แห่ง

๑๒ แห่ง

๑๓ แห่ง

๑๔ แห่ง



Risk Boundary

**Likelihood**

๙๑-๑๐๐ ๘๑-๙๐ ๗๑-๘๐ ๖๑-๗๐ ≤๖๐

ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๓๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ( $CR_{๑}$ )

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (CR<sub>๑</sub>)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / (CR<sub>๑</sub>)

ผลกระทบ (Impact) / แกนต้ง (I) : จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒                                                                                      |

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เจ้าของความเสี่ยง | ๑. รองผู้อำนวยการด้านพัฒนากิจการประมง<br>๒. รองผู้อำนวยการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง<br>๓. รองผู้อำนวยการด้านบริหาร |
| ผู้ให้ข้อมูล      | ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒                                                                                      |

### ๔.๓ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (Correlation) ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

#### องค์ประกอบที่สำคัญของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

##### ๑. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การระบุสาเหตุ (Root Cause) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงสามารถระบุเบื้องต้นทั้งหมดของสาเหตุเมื่อหาความสัมพันธ์จะเห็นสาเหตุร่วม (Common)

##### ๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยพิจารณาจากสาเหตุทางตรงและทางอ้อม

##### ๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

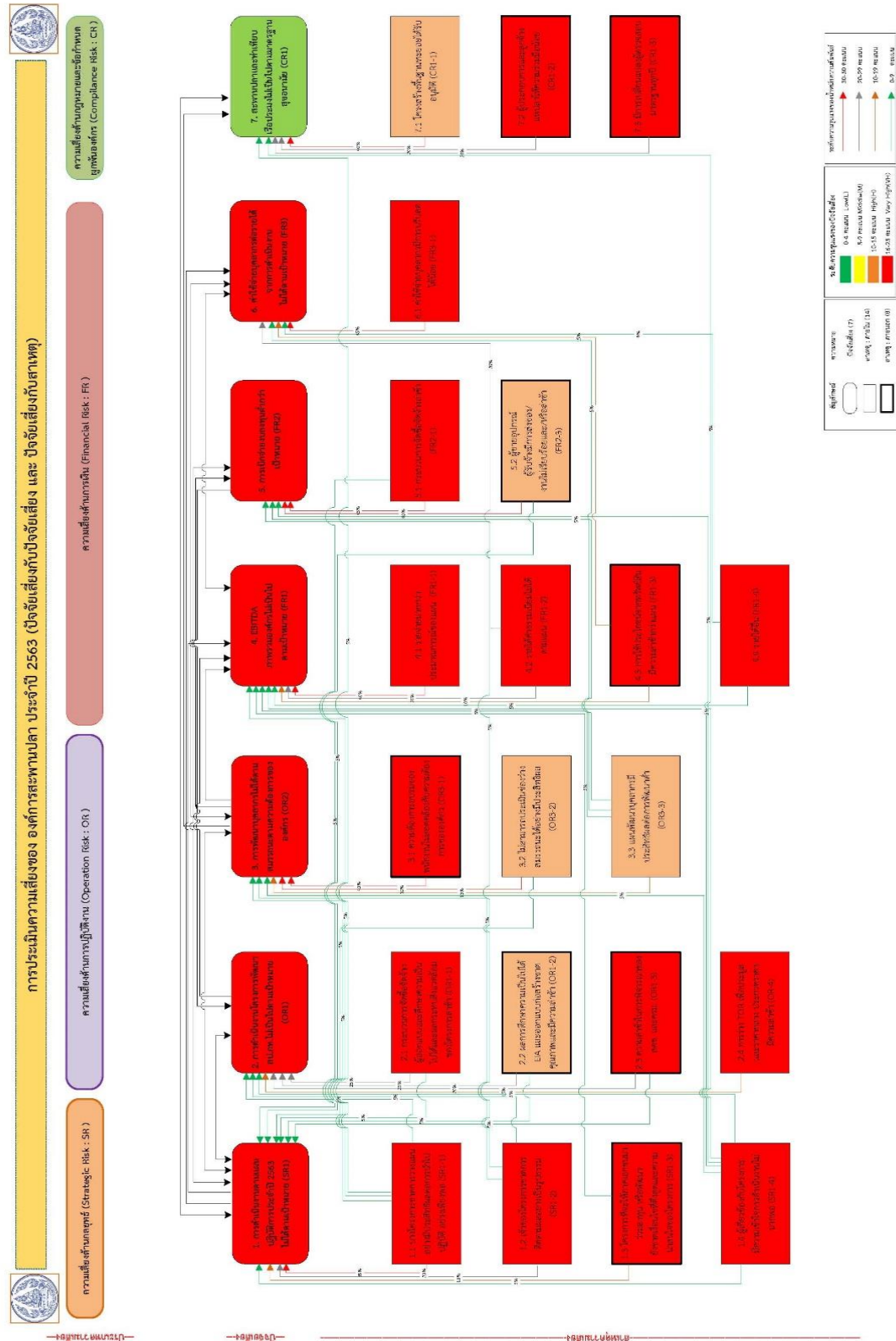
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) จะต้องมีการประเมินผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยมีการจับคู่ผลกระทบเพื่อระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ Risk Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและข้ามปัจจัยเสี่ยง และมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

##### ๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงทุกสาเหตุของความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆรวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ จะต้องมีแผนกิจกรรมจัดการรองรับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยงทุกสาเหตุ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงอื่นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบมายังปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

##### ๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับ บุคลากรในองค์กร

รูปภาพที่ ๔.๓๗ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๓



## บทที่ ๕

### บทสรุป

#### ๕.๑ บทสรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและบริหารความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นกับการทำงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร คู่มือนี้ประกอบด้วย ๕ บทหลัก คือ บทที่ ๑ ซึ่งเป็นบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักเกณฑ์ การประเมิน ความหมาย การควบคุม ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๒ กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบทนี้ จะกล่าวถึงการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้าง คณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๓ เป็นการอธิบายถึงนิยามหลักการในประเด็นความเสี่ยงในองค์การสวนสัตว์ องค์การประกอบการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) บทที่ ๔ กล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ในปี ๒๕๖๓ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง เพื่อช่วยให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้เข้าใจความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ความรุนแรงของผลกระทบ และความถี่ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นแผนฉุกเฉิน สำหรับนำไปบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก

#### ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การสะพานปลา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับกิจกรรมขององค์กรได้ ไม่ว่าโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนช่วยในการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับความเสียหายลดความเสียหายก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น หรือแก้ไขให้ทันการณ์ และลดความเสียหายจากค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

การจะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น พนักงานและลูกจ้างทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอย่างดีสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิมการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปรับปรุงระบบงาน การสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และการสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัดซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การ

ตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์ พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงาน ร่วมมือกันทำทุจริต ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

# การควบคุมภายใน

## บทที่ ๑

### มาตรฐานการควบคุมภายใน

#### ๑. ความหมาย วัตถุประสงค์

การควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์การสะพานปลา กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และดำเนินการควบคุมภายในอย่างมีขั้นตอน และเป็นระบบ ได้อย่างนี้

๑) การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์การสะพานปลา

๒) การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์การสะพานปลาเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันสมัยอยู่เสมอ

๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การสะพานปลาได้กำหนดขึ้น

#### ๒. แนวคิดของการควบคุมภายใน

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

๑) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติขององค์การสะพานปลา

๒) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรขององค์การสะพานปลา บุคลากรในองค์การสะพานปลา ทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิผล

๓) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด



๔) ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา

๕) ระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานองค์การสะพานปลาทุกคน มิใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

### ๓. กลไกในการควบคุมภายใน

#### ๑) กลไกภายนอก (องค์กรที่กำกับดูแล)

องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาทโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลทั้งภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานกฤษฎามนตรี

#### ๒) กลไกภายใน (ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน)

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆไปใช้ในการควบคุมงาน และกำกับดูแลให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ผู้บริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าส่วนงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

#### ๓) ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ๔. ประเภทของการควบคุมภายใน

๑) การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การสะพานปลา ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

๒) การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างองค์การสะพานปลา นโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญและมีหลายช่องทางในวิธีการควบคุมดังกล่าว

## ๕. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๑.๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๑.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๑.๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผล อาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลลดลง เป็นต้น

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์การสะพานปลา ยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ๑.๑ : สภาพแวดล้อมของการควบคุม

### ๑.๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

#### ๑) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมากสามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายใน ให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างชัดเจน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/ความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสถานการณ์ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ

#### ๒) การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือสำคัญก็คือ การจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน

#### ๓) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ ความสามารถซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพผลยิ่งขึ้น

#### ๔) ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

#### ๕) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งบ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

#### ๖) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจควรพิจารณาถึง ลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับและเอกสารคู่มือระบบงานโดยแสดงถึงระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินงานเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

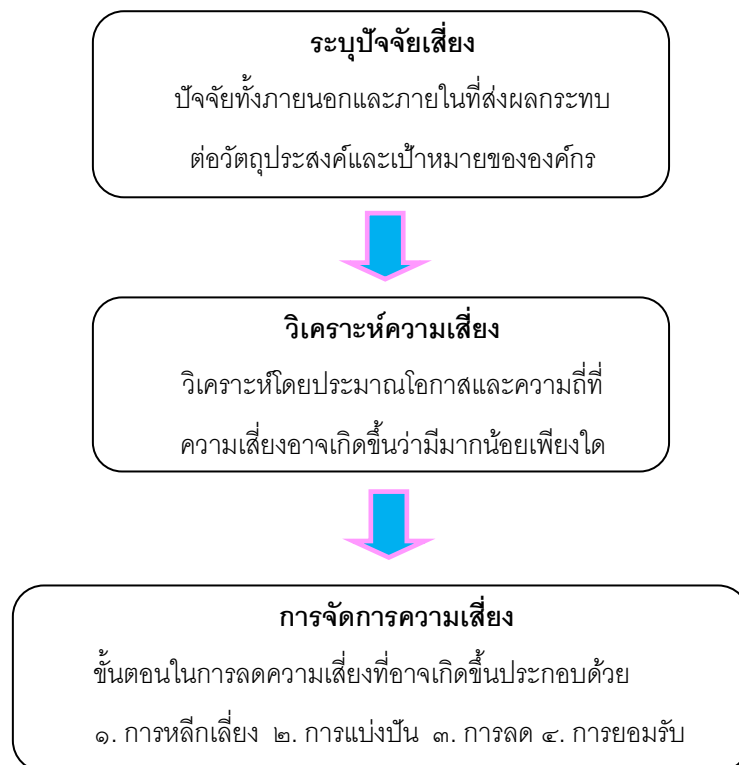
#### ๗) นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## ๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการจัดการสะพานปลา



ภาพที่ ๑.๒ : การประเมินความเสี่ยง

### ๑.๒.๑ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรสะพานปลาหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลข

ว่ามีผลกระทบต่อหน่วยตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์การสะพานปลา โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | ความถี่โดยเฉลี่ย                    | คะแนน |
|--------------------------|-------------------------------------|-------|
| สูงมาก                   | ๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า          | ๕     |
| สูง                      | ๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง | ๔     |
| ปานกลาง                  | ๑ ปีต่อครั้ง                        | ๓     |
| น้อย                     | ๒-๓ ปีต่อครั้ง                      | ๒     |
| น้อยมาก                  | ๕ ปีต่อครั้ง                        | ๑     |

(ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง)

| ผลกระทบ | มูลค่าความเสียหาย               | คะแนน |
|---------|---------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มากกว่า ๑๐ ล้านบาท              | ๕     |
| สูง     | มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท | ๔     |
| ปานกลาง | มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท - ๒.๕ แสนบาท | ๓     |
| น้อย    | มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท - ๕๐,๐๐๐ บาท | ๒     |
| น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท              | ๑     |

(ตัวอย่าง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยรับตรวจ)

### ๑.๓ การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ควรพิจารณาว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาด และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ หากในกรณีเป็นความเสี่ยงกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจและสินค้าหรือบริการที่ไม่ถนัด

๒) การแบ่งปัน (Sharing) คือ เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก เป็นต้น

๓) การลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

๔) การยอมรับ (Accepting) หน่วยรับตรวจยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

#### ๑.๔ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมงาน การใช้คำแนะนำ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดบันทึกกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ดังนั้นในการปฏิบัติงานทุกด้าน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย

ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยที่รับผิดชอบได้ดังนี้

##### ๑.๔.๑ การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ

ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น

#### ๑.๔.๒ การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผลการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

##### ■ การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด

ผู้บริหารสูงสุด ควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของหน่วยรับตรวจ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงานประมาณการ รวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นต้น

##### ■ การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา

ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งในหน่วยรับตรวจ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่างๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใดขึ้นกับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้นๆ

#### ๑.๔.๓ การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านมาการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนทำการบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกการรายงาน การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร



#### ๑.๔.๔ การอนุมัติ

ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบอำนาจในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติตรวจสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

#### ๑.๔.๕ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐาน และระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้โดยผู้ที่ไม่มีความเหมาะสม ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินนั้น

#### ๑.๔.๖ การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต เช่น

(๑) การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ

(๒) การประมวลผล หรือ การบันทึกรายการ

(๓) การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

#### ๑.๔.๗ การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณานุมัติรายงานอย่างรัดกุม เช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

#### ๑.๕ สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอ กับบุคลากรภายนอกด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียจากภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

#### ๑.๖ การติดตามประเมินผล

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง ดังนี้

๑.๖.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรม และต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของ

การปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

๑.๖.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินผลเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผลการประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ดังนี้

(๑) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง คือ กระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบกระบวนการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(๒) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้นการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

#### **ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล**

ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลสภากราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- พิจารณาวិธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
- สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

## บทที่ ๒

### การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน

#### การจัดวางระบบควบคุมภายใน

การออกแบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ดำเนินการโดยพิจารณาจากระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับ และกระบวนการสอบทานต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ และลดความเสี่ยงในขั้นตอนการทำงานปกติอยู่แล้ว แต่อาจยังขาดความชัดเจนในการวางระบบให้รอบคอบ รัดกุม และอาจไม่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมที่สำคัญ ทั้งนี้ การออกแบบระบบควบคุมภายในทั้งในระดับองค์การ และในระดับส่วนงานย่อยมีขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกัน แต่กรอบของการพิจารณาในระดับองค์การจะคำนึงถึงภารกิจขององค์กรในภาพรวม ในขณะที่ระบบควบคุมภายในของสำนักงานต่างๆ จะแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยขั้นตอนการจัดวางระบบควบคุมภายใน มีรายละเอียดดังนี้

**๑. กำหนดวัตถุประสงค์** หากพิจารณาตามโครงสร้างการบริหาร วัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาอาจแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

(๑) งานด้านบริหาร ได้แก่ งานของสำนักงานบัญชี การเงิน บริหารทรัพยากรบุคคล อำนวยความสะดวก กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ บริหารหนี้ และบริหารการพัสดุ

(๒) งานด้านพัฒนาธุรกิจประมง ได้แก่ สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน ติดตามและประเมินผล วิศวกรรมและสิ่งแวดลอม สินเชื่อและบริหารสินเชื่อ บริหารการตลาดและกิจกรรมสังคม ส่งเสริมการประมง บริหารโครงการพิเศษ และวิจัยและพัฒนา

(๓) งานด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ได้แก่ งานของฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑ และ ๒ ซึ่งประกอบด้วยงานของสำนักงานสะพานปลา และท่าเทียบเรือประมงต่างๆ

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานย่อย หรือสำนักงานต่างๆ จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน โดยแต่ละหน่วยงานควรที่จะกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถออกแบบระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และทำการประเมินได้ว่าระบบควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่

**๒. ค้นหาความเสี่ยง** เป็นการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**๓. พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่** กิจกรรมการควบคุม ได้แก่ วิธีการต่างๆ ที่ใช้ป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทาน การประมวลผลข้อมูล การจัดทำรายงานต่างๆ

เป็นต้น โดยพิจารณาว่าการควบคุมที่มีอยู่ มีความเพียงพอ และเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่หรือไม่ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด

**๔. ระบุกิจกรรมควบคุมใหม่** ในกรณีที่กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ ก็มีความจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๕. ประมาณการต้นทุน** การจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง อาจมีต้นทุนดำเนินการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิธีการ ต้นทุนดังกล่าวอาจมองไม่เห็นในรูปของตัวเงินที่ชัดเจน แต่สิ้นเปลืองเวลา และบุคลากรในการจัดกิจกรรมควบคุม ซึ่งเมื่อคำนวณเป็นจำนวนเงินจากอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่เทียบกับผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หากความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงไม่มาก หรือโอกาสที่จะเกิดมีน้อย การจัดกิจกรรมการควบคุมที่สิ้นเปลืองทรัพยากรจำนวนมากย่อมไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่า

**๖. จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้** เมื่อหน่วยงานต่างๆ จัดวางระบบควบคุมภายในเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้ เพื่อกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม รวมถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด

**๗. นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล** เมื่อมีการนำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินว่าระบบควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอหรือไม่

## การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

**๑. ประเภทของการประเมินผล** การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือการติดตามผลการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วยการควบคุมด้วยตนเอง และประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ รายละเอียดดังนี้

**๑.๑ การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน** เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เช่น การกำหนดวิธีปฏิบัติงานของโครงการสินเชื่อ โครงการน้ำมัน การตรวจสอบรายงานทางการเงินของเจ้าหน้าที่บัญชี การตรวจสอบหนี้ค้างชำระ เป็นต้น

**๑.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง** ได้แก่ การประเมินตามกำหนดเวลา สำหรับองค์การสะพานปลา มีการจัดทำรายงาน ทุก ๖ เดือนแรกและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รวม ๒ ครั้งด้วยกัน โดยให้หน่วยงานระดับสำนักงาน รวมทั้งสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มของกระทรวงการคลัง (แบบ ปค.๔ ปค.๕) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำรายงานระดับองค์กร (แบบ ปค.๑ ปค.๔ ปค.๕) จัดส่งกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี

วิธีการประเมินผลการควบคุมภายในอาจใช้เครื่องมือได้หลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklists) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowcharts) เป็นต้น โดยจะต้องมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายในจากฝ่ายบริหารด้วยการสอบทานรายการต่างๆ สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง หรือสังเกตการปฏิบัติงาน

**๒. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล** ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑) คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา โดยที่โครงสร้างขององค์การสะพานปลาไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุมภายในโดยตรง จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ประเมินผลการควบคุมภายใน กำหนดแนวทาง รวบรวม พิจารณากลับกรอง สรุปผล กำกับดูแล รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล เสนอแนะ กำหนดแนวทาง และจัดทำรายงานเสนอกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒) หัวหน้าสำนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนกลางและสะพานปลา ทำเทียบเรือประมงต่างๆ มีหน้าที่ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) โดยใช้เครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปผลการประเมิน ตลอดจนจัดทำรายงานระดับส่วนงานย่อย

๓) ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทในการสอบทานประสิทธิภาพ และความเพียงพอของระบบควบคุมภายในขององค์การ และจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) เสนอต่อผู้อำนวยการ

### **๓. ขั้นตอนการประเมินผล**

ขั้นตอนที่ ๑ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยอาจจัดเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับบริหารของสำนักงาน และคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินและแผนปฏิบัติงานการประเมินในภาพรวมขององค์การ

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม

ขั้นตอนที่ ๓ จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklist) แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในและแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน แบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

- ระดับส่วนงานย่อยหรือระดับสำนักงาน ผู้รับผิดชอบได้แก่หัวหน้าสำนักงาน โดยอาจมอบหมายเจ้าหน้าที่ในสำนักงานร่วมทำการประเมินตามกระบวนการต่อไปนี้

๑) ประเมินการมีอยู่ และความเหมาะสมขององค์ประกอบการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในในบทที่ ๔

๒) ประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ ทดสอบการมีอยู่และการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายในของแต่ละกิจกรรม โดยอาจใช้วิธีสอบถามจากผู้ปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบจากเอกสาร

๓) ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม โดยอาจใช้แบบสอบถาม

- ระดับองค์การ ผู้รับผิดชอบได้แก่คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การ สะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และทำการประเมินเพิ่มเติมในภาพรวม

#### ขั้นตอนที่ ๕ สรุปผลการประเมิน และจัดทำรายงาน

- ระดับส่วนงานย่อยหรือระดับสำนักงาน เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ ๔ มาสรุปผลและจัดทำรายงาน โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

๑) วิเคราะห์ถึงความมีอยู่ความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยพิจารณาว่า

๑.๑ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญ และมีองค์ประกอบการควบคุมภายในครบและเหมาะสมหรือไม่

๑.๒ การควบคุมภายในที่กำหนดมีการปฏิบัติจริงหรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงได้ตามที่ระบุหรือไม่ ถ้าไม่มีการปฏิบัติจริง มีวิธีการควบคุมอื่นแทนหรือไม่

๒) สรุปความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม ว่าสามารถสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๓) กรณีที่พบข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของระบบควบคุมภายใน ควรเสนอวิธีปรับปรุงโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ

๔) จัดทำรายงานตามแบบฟอร์มและข้อแนะนำรายละเอียดในบทที่ ๔ โดยในระดับส่วนงานย่อยมีแบบฟอร์ม ๒ แบบ ได้แก่ แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และแบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยกรอกข้อมูลตามข้อแนะนำ แล้วจัดเก็บไว้ที่สำนักงาน ๑ ชุด และส่งให้คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการด้านต่างๆ ตามสายงานอีก ๑ ชุด เพื่อจัดทำเป็นรายงานระดับองค์การ

- ระดับองค์การ ผลการประเมินในระดับองค์การ จัดทำโดยคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา โดยการนำเอาผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย มาวิเคราะห์และประเมินเพิ่มเติม แล้วจัดทำเป็นรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด ได้แก่ แบบ ปค.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในและแบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยจัดส่งเฉพาะแบบ ปค.๑ เพื่อรายงานต่อกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ส่วนรายงานแบบ ปค.๔ และแบบ ปค.๕ จัดเก็บไว้ที่องค์การเพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสอบทานต่อไป



## บทที่ ๓

### การติดตามประเมินและตัวอย่างรายงาน

#### ๑. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การสะพานปลาเปลี่ยนแปลงไปมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระบบควบคุมภายในที่ยังคงประสิทธิภาพการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สามารถอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ๒. นโยบายการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

๒.๑ องค์การสะพานปลาจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และคู่มือปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ ประเมินให้องค์การสะพานปลามีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผล

๒.๓ ประเมินให้องค์การสะพานปลามีการปฏิบัติตามขั้นตอนระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ ให้มีการบูรณาการร่วมกับ การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๓. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผล ตามที่กำหนดในมาตรฐานการควบคุมภายในนี้ทำได้ ๒ ลักษณะ คือการติดตามผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ๓.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในองค์การสะพานปลา ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ

## ตัวอย่างของกิจกรรมในการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามความน่าเชื่อถือของระบบรายงาน เช่น

- มีการสอบทานเป็นครั้งคราว เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลในรายงานถูกต้อง เชื่อถือได้ และรายงานนั้นให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกัน
- กำหนดให้บุคลากรระดับปฏิบัติรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงิน โดยให้ลงนามความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

๒) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติงานตามปกติของบุคลากร ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน เช่น

- จัดให้มีการส่งสำเนารายงานการตรวจสอบภายใน และรายงานการควบคุมภายในให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพิจารณานำไปใช้ประโยชน์
- ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการควบคุมและประเมินระบบการควบคุมภายใน

๓) การติดตามข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เช่น

- ลูกหนี้ชำระหนี้แล้ว แต่ยังมีการติดตามทวงถามหนี้ เป็นการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการบันทึกรายการเกี่ยวกับลูกหนี้ ซึ่งควรตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุ
- ติดต่อขอทราบข้อมูลจากผู้ขายและรายงานประจำเดือนของบัญชีเจ้าหนี้ โดยการตรวจสอบสืบสวนข้อร้องเรียนของผู้ขายหรือผู้เสนอราคาในการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ
- ใช้ข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้จากการอบรม สัมมนา การประชุมวางแผน และการประชุมอื่นๆ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

๔) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติของเจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญ

- ติดตามว่าเจ้าหน้าที่ลงลายมือชื่อในเอกสารการควบคุมภายใน ที่สำคัญตามที่กำหนดหรือไม่ เช่น การสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลการเงินที่มีจำนวนสูงกว่ามีการลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องแล้ว เป็นต้น

### ๓.๒ การประเมินเป็นรายครั้ง

ในขณะที่กิจกรรมการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินผลเป็นรายครั้งจะให้ประโยชน์โดยการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

#### ๑) ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน

ขอบเขตการควบคุมภายใน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะเน้นการประเมินไปที่วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใด เช่น การดำเนินการ การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนของความถี่ของการประเมินจะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นกับความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง

#### ๒) วิธีการประเมิน

การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน ถึงแม้วิธีการประเมินและเทคนิคการประเมินอาจแตกต่างกันไปแต่ละส่วนงาน

เครื่องมือการประเมินมีหลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ แบบสอบถามการควบคุมภายใน ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องใช้วิธีการประเมินและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมที่สุดกับองค์การสะพานปลา

#### ๓) การทดสอบการควบคุม

การทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายใน เช่น การสอบทานรายงานต่างๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม สังเกตการณ์การแบ่งแยกหน้าที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและตรวจสอบความถูกต้อง เป็นต้น

### ๔. การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ระบุให้หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุม ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

#### ๔.๑ การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ (องค์การสะพานปลา)

การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ เป็นการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ามีมาตรการที่จะให้ส่วนกลางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ภายใน ซึ่งการควบคุมโดยส่วนกลาง เพราะหัวหน้าระดับส่วนงานย่อยอาจไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลาย วัตถุประสงค์ที่จะไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

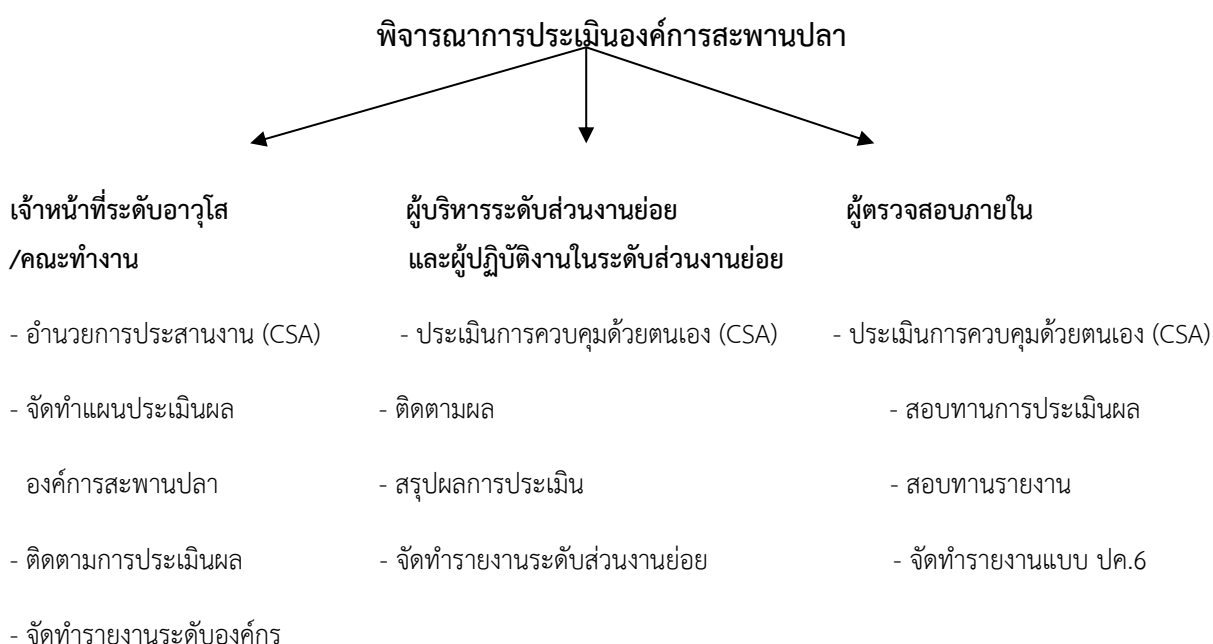
## ๔.๒ การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย (สำนักงาน/แผนก)

ในการพิจารณาประสิทธิผลของ ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน และต้องปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับส่วนกลางและระดับส่วนงานย่อย

## ๕. ข้อเสนอแนะในการวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดในเอกสาร แนวทาง: การจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการดังนี้

### ๕.๑ กำหนดผู้รับผิดชอบ ดังภาพที่ ๓.๑



ภาพที่ ๓.๑ : ผู้บริหารระดับสูง

### ๕.๒ กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั้งหน่วยรับตรวจ หรือจะประเมินเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเป็นอย่างมากและควร กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของ ข้อมูลรายงาน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

### ๕.๓ ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการ รูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้ แล้วดูว่าการทำงานจริงทำอย่างไร เป็นไปตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการควบคุมภายใน หรือการประชุมปรึกษากับผู้บริหารและการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เช่น เอกสารการแบ่งส่วนงาน ภายในหน่วยรับตรวจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนงานงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงาน แผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งเอกสารแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมภายใน เป็นต้น

### ๕.๔ จัดทำแผนการประเมินผล

อาจกำหนดรายละเอียดเป็นขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ ดังนี้

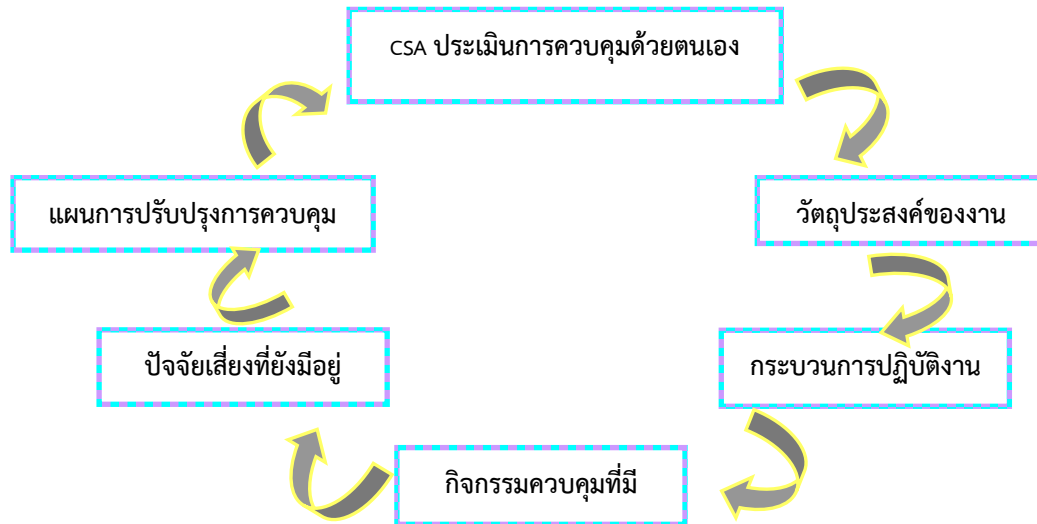
- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ทั้งนี้ เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว อาจจัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอีกครั้งก่อนการดำเนินการตามแผน

### ๕.๕ ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบดำเนินการโดยการประเมินการควบคุมตนเอง (Cotrol Self Assessment: CSA) เพื่อทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นและประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ซึ่งผลที่ได้จาก CSA คือ

- ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงาน
- เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน
- สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สามารถกำหนดแผนปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม



ภาพที่ ๓.๒ : การประเมินการควบคุมตนเอง (CSA)

#### ๕.๖ สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

##### ระดับหน่วยรับตรวจ (องค์การสะพานปลา)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจที่ต้องจัดทำ ประกอบด้วย  
แบบ ปค.๔ แบบ ปค.๕

##### ระดับส่วนงานย่อย (สำนักงาน/แผนก)

นอกจากการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ให้บันทึกในแบบรายงานและส่งให้ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานที่หน่วยรับตรวจแต่งตั้งขึ้น รวบรวมรายงานเพื่อประมวลเป็นรายงานระดับหน่วยรับตรวจ พร้อมจัดเก็บรายงานไว้ที่หน่วยรับตรวจ รายงานของส่วนงานย่อยประกอบด้วย แบบ ปค.๔ และแบบ ปค.๕

#### ๖. การรายงานความคืบหน้าแผนการปรับปรุงการควบคุมเป็นรายไตรมาส

เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การสะพานปลาจึงได้กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน โดยให้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วง ๓ เดือน หรือเป็นรายไตรมาสของแต่ละปีงบประมาณ คือ ตุลาคม – ธันวาคม ไตรมาสที่๑ มกราคม – มีนาคม ไตรมาสที่๒ เมษายน – มิถุนายน ไตรมาสที่๓ และกรกฎาคม – กันยายน ไตรมาสที่๔ เพื่อให้ทราบได้ว่าการดำเนินงานมีการควบคุมที่หน่วยงานได้จัดทำไว้ในแบบ ปค.๕ สามารถดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์จนทำให้ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับที่เพียงพอ และสามารถยอมรับ จนไม่นับว่าเป็นความเสี่ยงที่จะต้องทำการป้องกันแก้ไข เป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานระดับสำนักงานจะต้องจัดทำรายงานตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปค.๕/๑ พร้อมจัดส่งให้เลขาธิการอนุกรรมการด้านต่างๆ ที่องค์การสะพานปลากำหนดให้หน่วยงานต้องจัดเอกสารให้ เพื่อทำการรวบรวมจัดทำรายงาน ตามแบบ ปค.๕/๒ โดยคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการฯ แต่ละด้านต้องจัดส่งแบบ ปค.๕/๒ ให้ฝ่ายเลขาธิการและเลขานุการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลาทำการรวบรวมเสนอผู้บริหารองค์การสะพานปลาต่อไป

## บทที่ ๔

### รูปแบบรายงาน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเฝ้าการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้กำหนดให้ “จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ”

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### การใช้รูปแบบการรายงาน

##### ๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑) เป็นหนังสือรับรองการจัดวางระบบควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒) เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งานสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

##### ๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑) เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวม แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค.๓) เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) เป็นแบบรายงานการประเมินผลการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖) เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



# ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management)

### คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

| คำศัพท์                               | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) | กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหาย และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ความเสี่ยง                            | <p>โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร</p> <p><u>การระบุความเสี่ยง</u></p> <p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง</li><li>- จำนวนของผู้ใช้บริการ</li><li>- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</li></ul> <p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ความเสี่ยงด้านการงบประมาณ</li><li>- ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</li><li>- ความเสี่ยงด้านรายได้</li></ul> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ/เจ้าหน้าที่</li></ul> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การถูกฟ้อง หรือการถูกร้องเรียน</li><li>- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร</li></ul> |

| คำศัพท์                               | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |                    |                |                |                 |                 |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|--|--|--|--|--------|-----|---------|-----|--------|----------------------|--------|---|--------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----|---|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|---------|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|--|--------------------|--|--|--|--|
| ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)        | <p>ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑)</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- บุคลากร</li></ul> <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ความผันผวนของเศรษฐกิจ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |                    |                |                |                 |                 |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
| การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment) | <p>กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)</p> <p><b>ตารางการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)</b></p> <table><tr><th colspan="2">Risk Assessment Matrix</th><th rowspan="2">คะแนน</th><th colspan="5">ความเป็นไปได้</th></tr><tr><th colspan="2"></th><th>ต่ำมาก</th><th>ต่ำ</th><th>ปานกลาง</th><th>สูง</th><th>สูงมาก</th></tr><tr><td rowspan="6">ความรุนแรงของผลกระทบ</td><td>สูงมาก</td><td>๕</td><td>M ๕<br/>(๕x๑)</td><td>H ๑๐<br/>(๕ x๒)</td><td>H ๑๕<br/>(๕ x๓)</td><td>VH ๒๐<br/>(๕ x๔)</td><td>VH ๒๕<br/>(๕ x๕)</td></tr><tr><td>สูง</td><td>๔</td><td>L ๔<br/>(๔ x๑)</td><td>M ๘<br/>(๔ x๒)</td><td>H ๑๒<br/>(๔ x๓)</td><td>VH ๑๖<br/>(๔ x๔)</td><td>VH ๒๐<br/>(๔ x๕)</td></tr><tr><td>ปานกลาง</td><td>๓</td><td>L ๓<br/>(๓ x๑)</td><td>L ๖<br/>(๓ x๒)</td><td>M ๙<br/>(๓ x๓)</td><td>H ๑๒<br/>(๓ x๔)</td><td>H ๑๕<br/>(๓ x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำ</td><td>๒</td><td>L ๒<br/>(๒ x๑)</td><td>L ๔<br/>(๒ x๒)</td><td>L ๖<br/>(๒ x๓)</td><td>M ๘<br/>(๒ x๔)</td><td>H ๑๐<br/>(๒ x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำมาก</td><td>๑</td><td>L ๑<br/>(๑ x๑)</td><td>L ๒<br/>(๑ x๒)</td><td>L ๓<br/>(๑ x๓)</td><td>L ๔<br/>(๑ x๔)</td><td>M ๕<br/>(๑ x๕)</td></tr><tr><td></td><td></td><td colspan="5">ระดับของความเสี่ยง</td></tr></table> | Risk Assessment Matrix |                    | คะแนน          | ความเป็นไปได้  |                 |                 |  |  |  |  | ต่ำมาก | ต่ำ | ปานกลาง | สูง | สูงมาก | ความรุนแรงของผลกระทบ | สูงมาก | ๕ | M ๕<br>(๕x๑) | H ๑๐<br>(๕ x๒) | H ๑๕<br>(๕ x๓) | VH ๒๐<br>(๕ x๔) | VH ๒๕<br>(๕ x๕) | สูง | ๔ | L ๔<br>(๔ x๑) | M ๘<br>(๔ x๒) | H ๑๒<br>(๔ x๓) | VH ๑๖<br>(๔ x๔) | VH ๒๐<br>(๔ x๕) | ปานกลาง | ๓ | L ๓<br>(๓ x๑) | L ๖<br>(๓ x๒) | M ๙<br>(๓ x๓) | H ๑๒<br>(๓ x๔) | H ๑๕<br>(๓ x๕) | ต่ำ | ๒ | L ๒<br>(๒ x๑) | L ๔<br>(๒ x๒) | L ๖<br>(๒ x๓) | M ๘<br>(๒ x๔) | H ๑๐<br>(๒ x๕) | ต่ำมาก | ๑ | L ๑<br>(๑ x๑) | L ๒<br>(๑ x๒) | L ๓<br>(๑ x๓) | L ๔<br>(๑ x๔) | M ๕<br>(๑ x๕) |  |  | ระดับของความเสี่ยง |  |  |  |  |
| Risk Assessment Matrix                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | คะแนน                  | ความเป็นไปได้      |                |                |                 |                 |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        | ต่ำมาก             | ต่ำ            | ปานกลาง        | สูง             | สูงมาก          |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
| ความรุนแรงของผลกระทบ                  | สูงมาก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ๕                      | M ๕<br>(๕x๑)       | H ๑๐<br>(๕ x๒) | H ๑๕<br>(๕ x๓) | VH ๒๐<br>(๕ x๔) | VH ๒๕<br>(๕ x๕) |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       | สูง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ๔                      | L ๔<br>(๔ x๑)      | M ๘<br>(๔ x๒)  | H ๑๒<br>(๔ x๓) | VH ๑๖<br>(๔ x๔) | VH ๒๐<br>(๔ x๕) |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       | ปานกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ๓                      | L ๓<br>(๓ x๑)      | L ๖<br>(๓ x๒)  | M ๙<br>(๓ x๓)  | H ๑๒<br>(๓ x๔)  | H ๑๕<br>(๓ x๕)  |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       | ต่ำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ๒                      | L ๒<br>(๒ x๑)      | L ๔<br>(๒ x๒)  | L ๖<br>(๒ x๓)  | M ๘<br>(๒ x๔)   | H ๑๐<br>(๒ x๕)  |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       | ต่ำมาก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ๑                      | L ๑<br>(๑ x๑)      | L ๒<br>(๑ x๒)  | L ๓<br>(๑ x๓)  | L ๔<br>(๑ x๔)   | M ๕<br>(๑ x๕)   |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |
|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        | ระดับของความเสี่ยง |                |                |                 |                 |  |  |  |  |        |     |         |     |        |                      |        |   |              |                |                |                 |                 |     |   |               |               |                |                 |                 |         |   |               |               |               |                |                |     |   |               |               |               |               |                |        |   |               |               |               |               |               |  |  |                    |  |  |  |  |

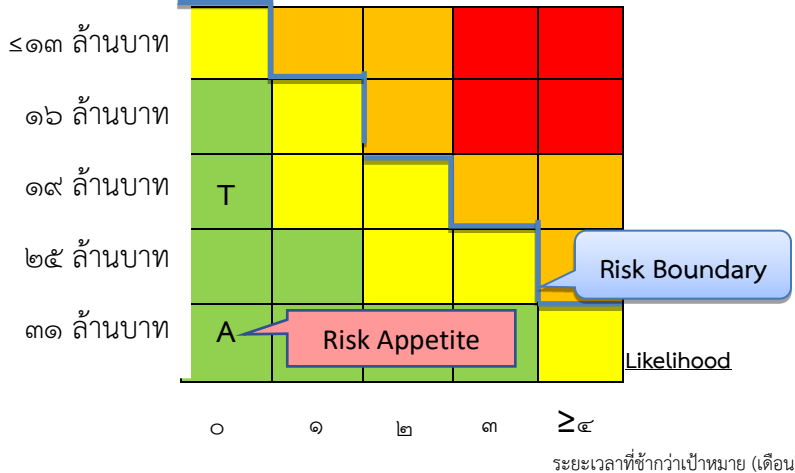
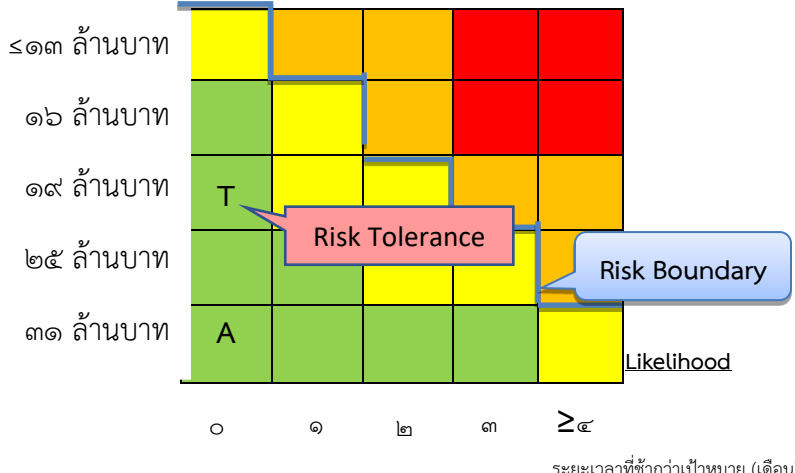
| คำศัพท์                           | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|--------|--|--------|------------|--|--|--|--|--|------------|---|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|------------|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|----|
| ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)   | <p>ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น EBITDA</b> ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<math>FR_{๑๒}</math>)</p> <p><b>EBITDA</b> ภาพรวมขององค์กร</p> <p><b>Impact</b></p> <table><tr><td>≤๑๓ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>FR๑/๒๒</td></tr><tr><td>๑๖ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๑๙ ล้านบาท</td><td>T</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๕ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๓๑ ล้านบาท</td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>๐</td><td>๑</td><td>๒</td><td>๓</td><td>≤๔</td></tr></table> <p style="text-align: right;">Likelihood</p> <p style="text-align: center;">ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)</p> <p><b>EBITDA</b> ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<math>FR_{๑}</math>) อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงคะแนนอยู่ในเกณฑ์สีแดงต้องมีการจัดการความเสี่ยงต่อไป</p> | ≤๑๓ ล้านบาท |   |   |        |  | FR๑/๒๒ | ๑๖ ล้านบาท |  |  |  |  |  | ๑๙ ล้านบาท | T |  |  |  |  | ๒๕ ล้านบาท |  |  |  |  |  | ๓๑ ล้านบาท | A |  |  |  |  |  | ๐ | ๑ | ๒ | ๓ | ≤๔ |
| ≤๑๓ ล้านบาท                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |   |   | FR๑/๒๒ |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| ๑๖ ล้านบาท                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| ๑๙ ล้านบาท                        | T                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| ๒๕ ล้านบาท                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| ๓๑ ล้านบาท                        | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
|                                   | ๐                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ๑           | ๒ | ๓ | ≤๔     |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| การควบคุมภายใน (Internal Control) | กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อนำให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| การควบคุม (Control)               | ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |
| การตรวจสอบภายใน                   | งานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |   |   |        |  |        |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |            |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |    |

| คำศัพท์              | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลกระทบ (Impact : I) | <p>ความเสียหายที่จะเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ความน่าจะเป็นที่จะเกิดบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น สามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุด หรืออาจแสดงเป็นปริมาณ เช่น สูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ ความถี่ที่จะเกิด</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>)</p> <p>ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของโครงการ</p> <div> <p><b>Impact</b></p> <p>ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน</p> <p>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕</p> <p>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕</p> <p>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐</p> </div> <div> <p style="text-align: center;"> <span>๐</span>   <span>๑</span>   <span>๒</span>   <span>๓</span>   <span>๔</span> </p> <p style="text-align: center;">ร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด</p> </div> |

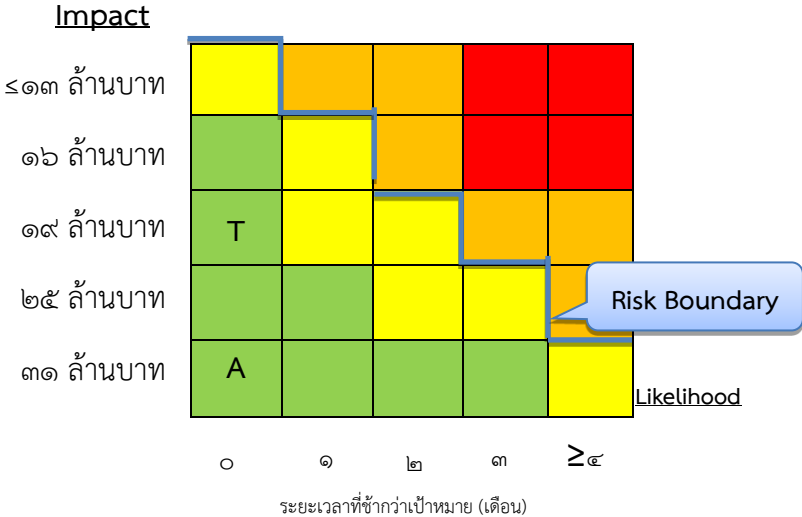
ผลกระทบ (Impact) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น

| ผลกระทบ (Impact) | ความเสียหาย                                       |
|------------------|---------------------------------------------------|
| ระดับ ๑ น้อยมาก  | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๑๐๐ |
| ระดับ ๒ น้อย     | มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๗๕  |
| ระดับ ๓ ปานกลาง  | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐            |
| ระดับ ๔ สูง      | มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๗๕             |
| ระดับ ๕ สูงมาก   | ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินงานตามแผน               |

| คำศัพท์                            | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| โอกาสที่จะเกิด<br>(likelihood : L) | <p>โอกาสความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดหรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดนั้น จะมีการประเมินความเป็นไปได้โดยพิจารณาในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR<sub>๑</sub>)</p> <p>ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของโครงการ</p> <p><b>Impact</b></p> <p>ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน</p> <p>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕</p> <p>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕</p> <p>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐</p> <p><b>A</b></p> <p><b>T</b></p> <p style="text-align: right;">Likelihood</p> <p style="text-align: center;">๐      ๑      ๒      ๓      ๔</p> <p style="text-align: center;">ร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรม</p> <p>โอกาสที่จะเกิด (likelihood) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>โอกาสที่จะเกิด<br/>(likelihood)</th><th>ความเสียหาย</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>จำนวน ๖ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>จำนวน ๕ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>จำนวน ๔ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๔ สูง</td><td>จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>จำนวน ๒ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด</td></tr> </tbody> </table> | โอกาสที่จะเกิด<br>(likelihood) | ความเสียหาย | ระดับ ๑ น้อยมาก | จำนวน ๖ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด | ระดับ ๒ น้อย | จำนวน ๕ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด | ระดับ ๓ ปานกลาง | จำนวน ๔ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด | ระดับ ๔ สูง | จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด | ระดับ ๕ สูงมาก | จำนวน ๒ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด |
| โอกาสที่จะเกิด<br>(likelihood)     | ความเสียหาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
| ระดับ ๑ น้อยมาก                    | จำนวน ๖ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
| ระดับ ๒ น้อย                       | จำนวน ๕ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
| ระดับ ๓ ปานกลาง                    | จำนวน ๔ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
| ระดับ ๔ สูง                        | จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |
| ระดับ ๕ สูงมาก                     | จำนวน ๒ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |             |                 |                                                                 |              |                                                                 |                 |                                                                 |             |                                                                 |                |                                                                 |

| คำศัพท์        | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risk Appetite  | <p>ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Risk Appetite องค์กรต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<math>FR_{๑}</math>) ,A แทนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p><b>Impact</b></p>  <p style="text-align: right;">ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)</p> |
| Risk Tolerance | <p>ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากผลหรือการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัด ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้</p> <p><b>Impact</b></p>  <p style="text-align: right;">ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)</p>                                                                                             |



| คำศัพท์                                 | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risk Profile                            | ภาพแสดงการเคลื่อนที่ ก่อน – หลัง ของการจัดการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับของความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ขอบเขตของระดับความเสี่ยง(Risk Boundary) | <p>เส้นที่แบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<math>FR_0</math>)</p>  <p><b>Impact</b></p> <p>≤13 ล้านบาท</p> <p>16 ล้านบาท</p> <p>19 ล้านบาท</p> <p>25 ล้านบาท</p> <p>31 ล้านบาท</p> <p><b>Likelihood</b></p> <p>0 1 2 3 ≥4</p> <p>ระยะเวลาที่ต่ำกว่าเป้าหมาย (เดือน)</p> |
| สาเหตุ ความเสี่ยง(Risk Cause)           | สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)   | ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)       | ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้                                                                                                                                                   |
| แผนที่ ความเสี่ยง (Risk Map)            | แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยงตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบกัน                                                                                                                                                                                                                                      |
| COSO                                    | ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่งในสหรัฐอเมริกา                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| คำศัพท์                                                                         | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์<br>(Strategic Risk : SR)                                  | <p>ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓</p> <p>ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (<b>SR<sub>๑</sub></b>)</p>                                                                                   |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)                              | <p>ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการในการทำงานด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความปลอดภัย ด้านสถานที่ เป็นต้น</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<b>OR<sub>๑</sub></b>)</li> <li>๒. ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (<b>OR<sub>๒</sub></b>)</li> </ol>                                                      |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)                                          | <p>ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำรายได้นอกงบประมาณ การใช้งบประมาณ หรือด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (<b>FR<sub>๑</sub></b>)</li> <li>๒. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (<b>FR<sub>๒</sub></b>)</li> <li>๓. ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย (<b>FR<sub>๓</sub></b>)</li> </ol> |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR) | <p>ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ</p> <p><b>ตัวอย่าง</b> ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (<b>CR<sub>๑</sub></b>)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                      |
| เจ้าของความเสี่ยง/<br>หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)                    | <p>บุคคลหรือกลุ่มหน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุของความเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดความเสี่ยงหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขต ความรับผิดชอบของตัวเองหรือหน่วยงาน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p>                                                                                                                                                |

| คำศัพท์                               | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แผนบริหารความต่อเนื่อง                | แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติจะเป็นการสร้างมั่นใจว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น                                                                                                             |
| การกำกับกิจการที่ดี (Good Governance) | <p>การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ ๓ ระบบ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)</li> <li>๒. การควบคุมภายใน (Internal Audit)</li> <li>๓. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</li> </ol> |

## ภาคผนวก ข

- โครงสร้างองค์การสะพานปลา
- คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑





คำสั่งองค์การสะพานปลา

ที่ ๙๘ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้นายกรัฐมนตรี จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่กระทรวงการคลังประกาศใช้ (กระทรวงการคลัง ประกาศ ณ วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑)

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่กระทรวงการคลังประกาศใช้ (กระทรวงการคลังประกาศ ณ วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑)

เพื่อให้การควบคุมภายในองค์การสะพานปลา เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา จึงมีมติในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๒๔๓/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา และคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๓๓๐/ ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การ สะพานปลา และให้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ดังนี้

- |                                                  |                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------|
| ๑. นายสาคร ชนะไพฑูรย์                            | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ        |
| ๒. ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา                    | ประธานกรรมการ              |
| ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร      | กรรมการ                    |
| ๔. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา                 | กรรมการ                    |
| ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง                 |                            |
| ๕. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา                 | กรรมการ                    |
| ด้านพัฒนากิจการประมง                             |                            |
| ๖. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร           | กรรมการ                    |
| ๗. ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีการเงิน                   | กรรมการ                    |
| ๘. ผู้อำนวยการฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑ | กรรมการ                    |
| ๙. ผู้อำนวยการฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๒ | กรรมการ                    |
| ๑๐. ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อและบริหารการตลาด      | กรรมการ                    |
| ๑๑. ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและโครงการพิเศษ       | กรรมการ                    |
| ๑๒. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา            | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๓. หัวหน้าสำนักงานการเงิน                       | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
|                                                  | ด้านบริหาร                 |

๑๔. หัวหน้าสำนักงาน...

๑๔. หัวหน้าสำนักงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง      กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ  
ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง
๑๕. หัวหน้าสำนักงานบริหารโครงการพิเศษ      กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ  
ด้านพัฒนากิจการประมง
๑๖. หัวหน้าสำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน      ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวพัชรียา สุตา      ผู้ช่วยเลขานุการ  
เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ๓

ให้คณะกรรมการฯ ดังกล่าวมีหน้าที่ดังนี้

๑. อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน
  ๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์การสะพานปลา
  ๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์การสะพานปลา
  ๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
  ๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์การสะพานปลา
  ๖. ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  ๗. รายงานจุดอ่อน/ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน พร้อมข้อเสนอแนะ แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปค. ๔ และ ปค.๕ ต่อผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา
  ๘. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลากำหนด
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มานพ กาญจนนราภรณ์)

ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา



คำสั่งองค์การสะพานปลา  
ที่ ๕๖ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ  
รัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมติคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ในคราวประชุม  
ครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๑๙๙/๒๕๖๐ เรื่อง  
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา ลงวันที่ ๑๘  
กันยายน ๒๕๖๐ และคำสั่งองค์การสะพานปลา ที่ ๒๔๐/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบ  
ควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ลงวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๑ และให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร  
ความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ดังนี้

- |                                             |                        |
|---------------------------------------------|------------------------|
| ๑. นางสาวชุติมา ศรีปราษฎ์                   | ประธานอนุกรรมการ       |
| ๒. นายสาคร ชนะไพฑูรย์                       | อนุกรรมการ             |
| ๓. นายวิจิตร อากัปรียา                      | อนุกรรมการ             |
| ๔. ว่าที่ร้อยตรี สานิต บุญยะวุฒิกุล         | อนุกรรมการ             |
| ๕. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๖. หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล        | ผู้ช่วยเลขานุการ       |
| ๗. นางสาวพัชรียา สุตา                       | ผู้ช่วยเลขานุการ       |
| เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ๓                   |                        |
| สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน                 |                        |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และอำนาจการในการ  
ประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒. กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมให้  
เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณาถ่วงดุลบริหาร  
ความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลาก่อนนำเสนอคณะกรรมการ  
องค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุม  
ภายในที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และ  
การพัฒนากระบวนการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ  
อย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน  
ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด กับสภาพแวดล้อมองค์การสะพานปลาเป็นประจำทุกปี

๔. ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล การบริหาร  
ความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๕. สนับสนุน...



๕. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลาให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

๗. พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีภาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้น ๆ ต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๘. ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ

๙. แต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการ และที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

๑๐. ประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายชวลิต ชูขจร)

ประธานกรรมการองค์การสะพานปลา



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard  
for Government Agency

กระทรวงการคลัง

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้ การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

กระทรวงการคลัง

## สารบัญ

|                                    | หน้า |
|------------------------------------|------|
| แนวคิด                             | ๑    |
| คำนิยาม                            | ๑    |
| ขอบเขตการใช้                       | ๒    |
| วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน      | ๒    |
| องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน | ๒    |
| • สภาพแวดล้อมการควบคุม             | ๓    |
| • การประเมินความเสี่ยง             | ๓    |
| • กิจกรรมการควบคุม                 | ๓    |
| • สารสนเทศและการสื่อสาร            | ๔    |
| • กิจกรรมการติดตามผล               | ๔    |



## มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ



“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

#### ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

#### วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การฉ้อโกง การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

#### องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)





### ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่ที่โปร่งใสให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

### ๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

- (๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

### ๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน



กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

#### ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้การดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### ๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) มูลนิธิที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผล การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบ การควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้นายงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (๓) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม

ของหน่วยงานของรัฐ

- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- (๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้
  - (๒.๑) การปฏิบัติตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

- (๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)
- (๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ
- (๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- (๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)
- (๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัติ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้นายงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

- (๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด
- (๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย
  - (๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม
  - (๒.๒) การประเมินความเสี่ยง
  - (๒.๓) กิจกรรมการควบคุม
  - (๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร
  - (๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล
- (๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของการปฏิบัติตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ
- (๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้นดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาและส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม ภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง



## แบบรายงานแนบท้าย

### หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### การใช้รูปแบบรายงาน

##### ๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑) ✓

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒) ✓

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

##### ๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑) ✓

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัดหรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) ✓

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) ✓

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖) ✓

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่) .....  
 ตาม .....(๓)..... เมื่อวันที่.....(๔)..... เดือน..... พ.ศ. ....  
 และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่.....(๕)..... เดือน..... พ.ศ. ....  
 ..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
 สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของ  
 หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ  
 ด้านการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติ  
 ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ  
 (๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....  
 ตำแหน่ง.....(๘).....  
 วันที่.....(๙)..... เดือน..... พ.ศ. ....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- (๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(๑).....  
 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน  
 ระยะเวลาตั้งแต่ .....(๒)..... ถึง .....

| (๓)<br>ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ<br>หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน<br>หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/<br>วัตถุประสงค์ | (๔)<br>สภาพแวดล้อม<br>การควบคุม | (๕)<br>ความเสี่ยงที่สำคัญ | (๖)<br>กิจกรรม<br>การควบคุมที่สำคัญ | (๗)<br>หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                              |                                 |                           |                                     |                                 |

ลายมือชื่อ .....(๘).....  
 ตำแหน่ง .....(๙).....  
 วันที่ .....(๑๐)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

#### คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- (๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(๓)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน  
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม  
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า  
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส  
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔)..... เห็นว่า การควบคุม  
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้  
การกำกับดูแลของ .....(๕).....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้  
อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป



แบบ ปค. ๒

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง  
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
ของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน..... พ.ศ.  
ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง  
สมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี  
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส  
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน  
ของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และ  
เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ .....(๔).....  
ตำแหน่ง .....(๕).....  
วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้  
อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)  
๑.๑.....  
๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)  
๒.๑.....  
๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง  
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

- (๑) ระบุงกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือจังหวัด แล้วแต่กรณี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน  
ในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๒) ระบุงวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุงชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในใน  
ภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๕) ระบุงตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๖) ระบุงวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุงความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุงการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๔) ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป

๒๕๖๒

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน  
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม  
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงาน  
ของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้าน  
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ หักเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
จากผลการประเมินดังกล่าว.....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน  
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน  
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....  
ตำแหน่ง.....(๕).....  
วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้  
อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)  
๑.๑.....  
๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)  
๒.๑.....  
๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๔) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

.....(๑).....  
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

| (๓)<br>องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | (๔)<br>ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|------------------------------------|-----------------------------|
| ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม            |                             |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| ๒. การประเมินความเสี่ยง            |                             |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| ๓. กิจกรรมการควบคุม                |                             |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร           |                             |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |
| ๕. กิจกรรมการติดตามผล              |                             |
| .....                              | .....                       |
| .....                              | .....                       |

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....  
 .....

ลายมือชื่อ .....(๖).....  
 ตำแหน่ง .....(๗).....  
 วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕

(๑).....  
**รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน**  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

| (๓)<br>ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ<br>หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ<br>หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/<br>วัตถุประสงค์ | (๔)<br>ความเสี่ยง | (๕)<br>การควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ | (๖)<br>การประเมินผล<br>การควบคุมภายใน | (๗)<br>ความเสี่ยง<br>ที่ยังมีอยู่ | (๘)<br>การปรับปรุง<br>การควบคุมภายใน | (๙)<br>หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                              |                   |                                    |                                       |                                   |                                      |                                 |

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. ....

**คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)**

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานดังกล่าวที่จะประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ  
หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ .....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผล  
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(๓)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการ  
สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ  
ด้านการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ  
.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน  
ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ .....(๕).....

ตำแหน่ง .....(๖).....

วันที่ .....(๗)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ  
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว  
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ  
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน  
(แบบ ปค. ๖)

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบ  
ภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๗) ระบุวันที่รายงาน

(๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง

(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุง  
การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

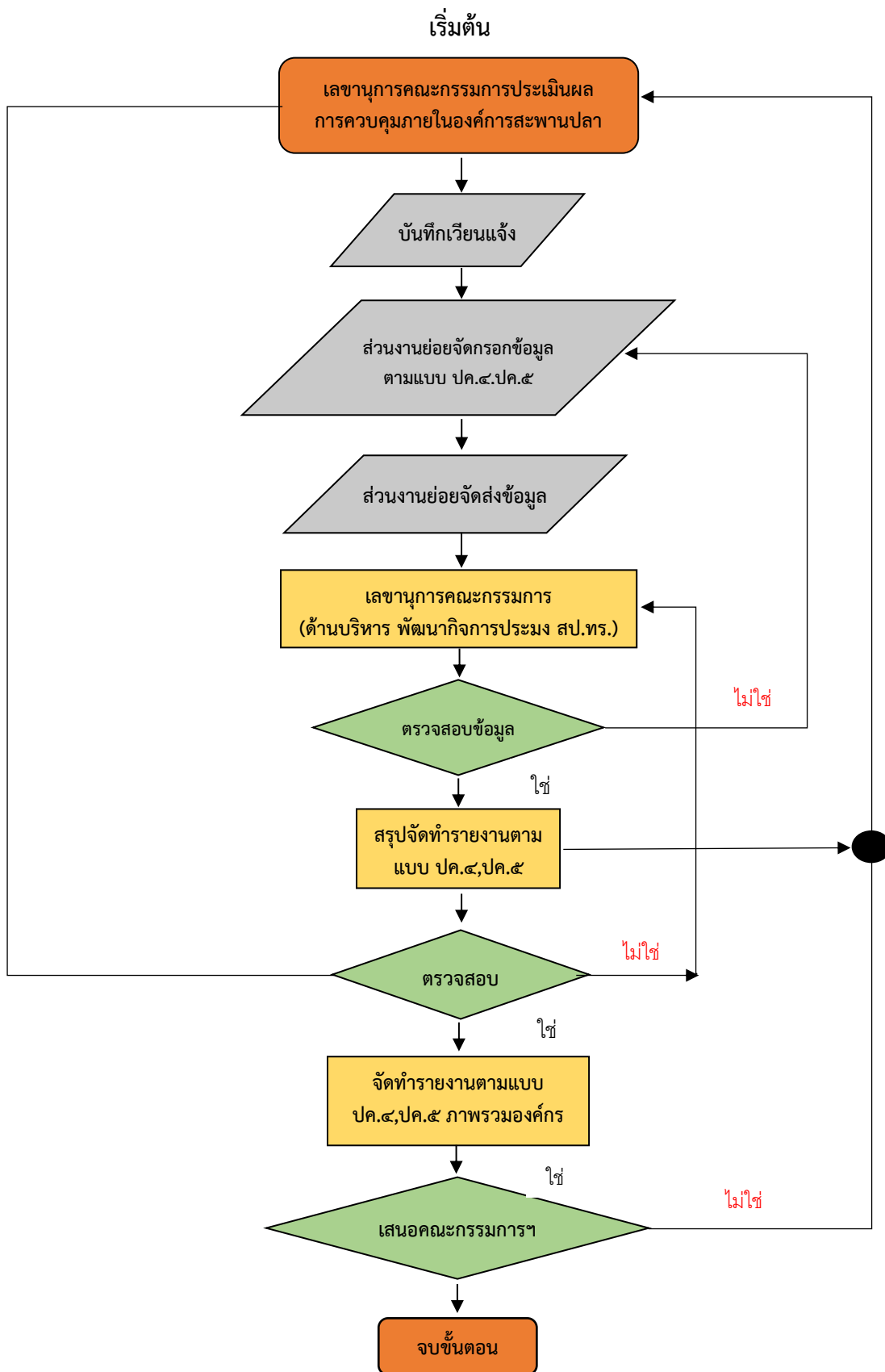
ขั้นตอนและการจัดทำรายงานควบคุมภายใน

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง ต่อความปลอดภัยของ.....

| การประเมินความเสี่ยง |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
|----------------------|--------|--------|-----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| สาเหตุ (Risk Cause)  | สาเหตุ |        | เป้าหมายของสาเหตุ (%) | พื้นที่ (Foot Cause) | ผลกระทบ (Impact) |                  | การประเมินความเสี่ยง (Risk Rating) |                       |                     |                     | ความรุนแรงของสาเหตุ | ความถี่ของการเกิด | ความรุนแรงของผลกระทบ |
|                      | สาเหตุ | สาเหตุ |                       |                      | ผลกระทบ          | ผลกระทบ          | โอกาส (Likelihood)                 | ความรุนแรง (Severity) | ความถี่ (Frequency) | ความรุนแรง (Impact) |                     |                   |                      |
|                      | สาเหตุ | สาเหตุ | เป้าหมายของสาเหตุ (%) | พื้นที่ (Foot Cause) | ผลกระทบ (Impact) | ผลกระทบ (Impact) | โอกาส (Likelihood)                 | ความรุนแรง (Severity) | ความถี่ (Frequency) | ความรุนแรง (Impact) | ความรุนแรงของสาเหตุ | ความถี่ของการเกิด | ความรุนแรงของผลกระทบ |
| .....                |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.1 สาเหตุ           |        |        | 0%                    |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.2 สาเหตุ           |        |        | 0%                    |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.1 สาเหตุ           |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.2 สาเหตุ           |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.1 สาเหตุ           |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| 1.2 สาเหตุ           |        |        |                       |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |
| รวมความเสี่ยงทั้งหมด |        |        | 0%                    |                      |                  |                  |                                    |                       |                     |                     |                     |                   |                      |

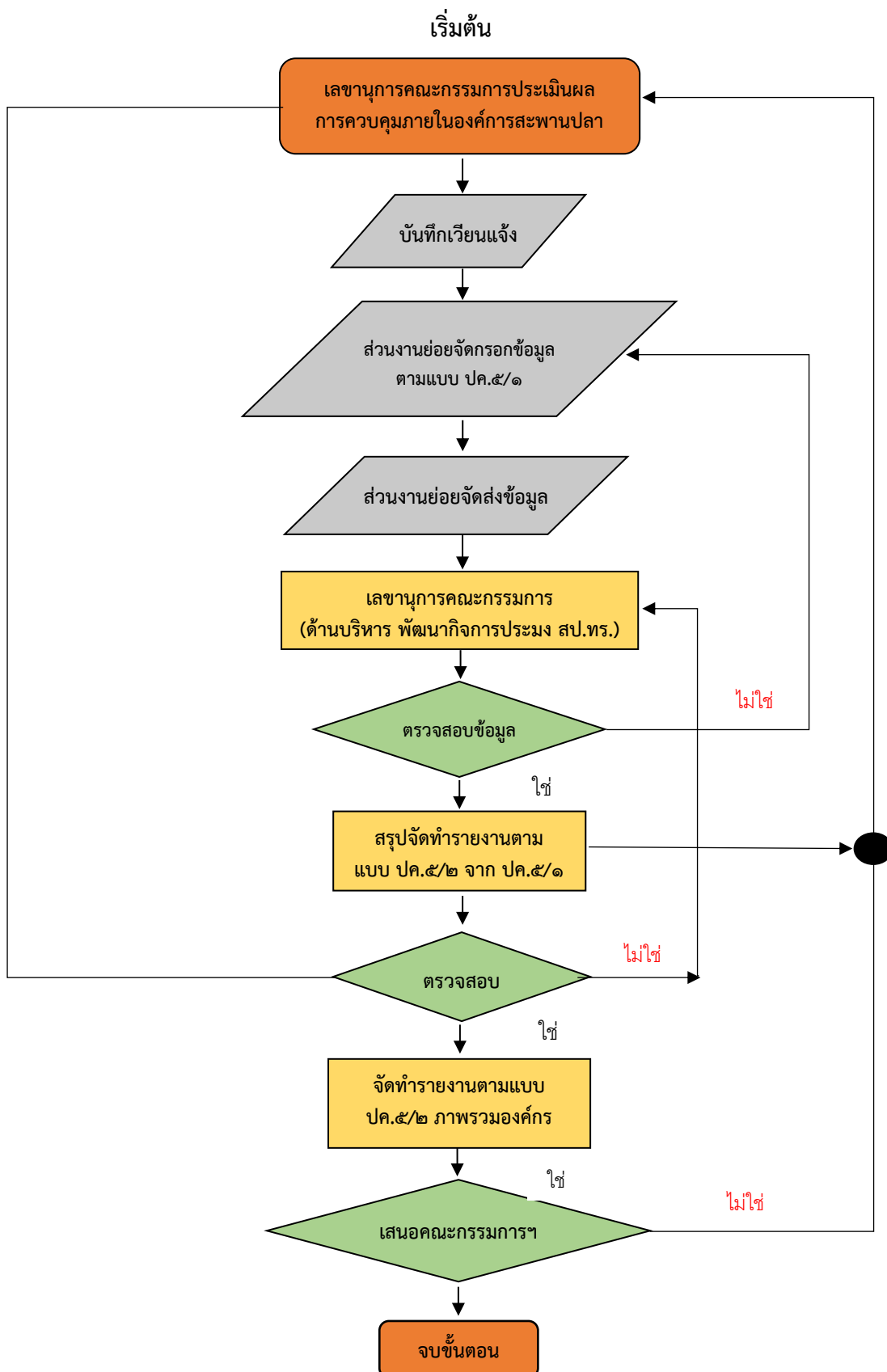
| หมายเหตุ : เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง |                 |        |
|--------------------------------------|-----------------|--------|
| ช่วงคะแนน                            | ระดับความเสี่ยง | สี     |
| 1 - 4 คะแนน                          | Low (L)         | เขียว  |
| 5 - 9 คะแนน                          | Medium (M)      | เหลือง |
| 10 - 15 คะแนน                        | High (H)        | ส้ม    |
| 16 - 25 คะแนน                        | Very High (VH)  | แดง    |

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการประเมินระบบควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔,ปค.๕)





ขั้นตอนการจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รายไตรมาสของส่วนงานย่อย  
(แบบ ปค.๕/๑,ปค.๕/๒)





องค์การสะพานปลา

๑๔๙ เจริญกรุง ๕๘ ย่านนาวา สาทร 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)