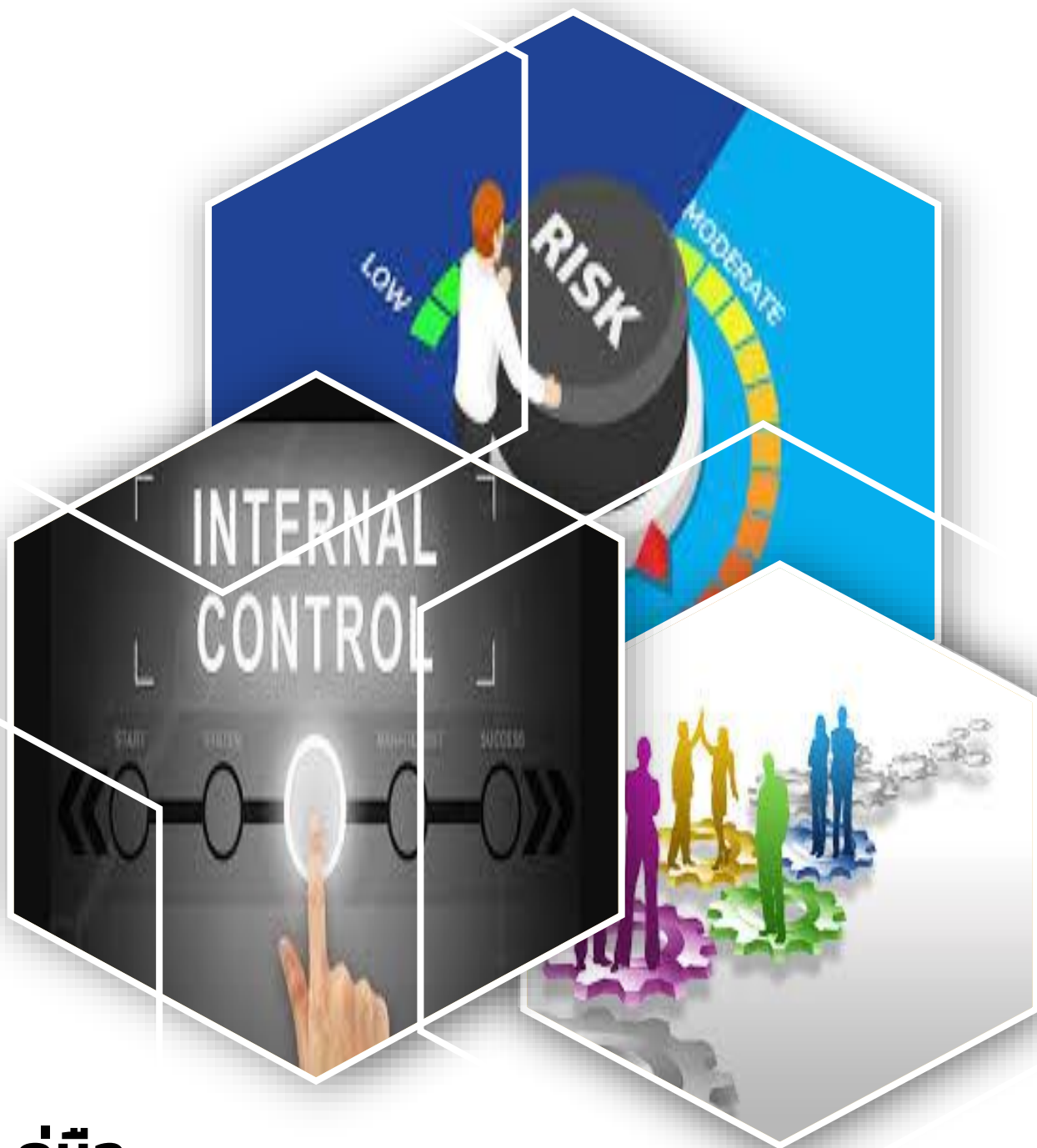




คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

มีถุนายน ๒๕๖๔ (ฉบับปรับปรุง)

องค์การสะพานปลา

คำนำ

ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร โดยนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้กำหนดตัวชี้วัด ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไว้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนความเสี่ยงและควบคุมภายในที่องค์กรจัดทำขึ้น

องค์กรสะพานปลาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถพัฒนาสู่ระดับวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป จากการดำเนินงานที่ผ่านมา การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง คณะกรรมการฯ จึงได้มีแนวคิดในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยทำการทบทวนจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และข้อซักถามจากพนักงานขององค์กรสะพานปลา ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลาอย่างยั่งยืนต่อไป

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)	๗
บทที่ ๒	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
	นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา	๘
	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา	๙
	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา	๑๐
	คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา	๑๔
	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยง	๑๖
	องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔	
	แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี	๒๐
บทที่ ๓	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
	การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา	๒๘
	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๒๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔	
ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔	
ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๔	๔๔
การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)	๔๕
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	๔๕
๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR _๑)	๔๕
๒. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR _๒)	๕๑
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)	๕๗
๑. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR _๑)	๕๗
๒. โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลา ปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR _๒)	๖๒
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	๖๗
๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๑)	๖๗
๒. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๒)	๗๓
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	๗๘
๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตาม มาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	๗๘

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

	๒. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด	
	จากกรณีแพร่ระบาด COVID-19 (CR๒)	๘๔
	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	๙๐
	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔	๙๑
บทที่ ๕	บทสรุป	
	บทสรุป	๙๓
	ข้อเสนอแนะ	๙๓
	การประเมินผลการควบคุมภายใน	๙๕
บทที่ ๑	มาตรฐานการควบคุมภายใน	
	ความหมาย วัตถุประสงค์ และกลไกการควบคุมภายใน	๙๕
	องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	๙๗
บทที่ ๒	การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน	
	การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	๑๐๙
	การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	๑๑๐
บทที่ ๓	การติดตามประเมินและตัวอย่างรายงาน	
	ความจำเป็นและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	๑๑๔
	การวางแผน ข้อเสนอแนะ การรายงานความคืบหน้าการควบคุมภายใน	๑๑๗
บทที่ ๔	รูปแบบรายงาน	
	แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	๑๒๑
	แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	๑๒๒
ภาคผนวก ข		๑๒๓-๑๕๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอหลักเกณฑ์นี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้คือ การจัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่องค์กรทั้งจากภายในและภายนอก และจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

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

จากแนวทางดังกล่าว องค์การสะพานปลาได้ตระหนักและให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้กำหนดให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวเดินอย่างถูกทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจนผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามภารกิจที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำคู่มือการ

บริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ให้สามารถเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทุกปี

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ

๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและพนักงาน

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

๒. ประยุกต์ใช้กับทุกงานและทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่

๓. มีแผนรองรับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์ และสามารถประหยัค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้

๔. สามารถลดหรือบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากภายในและภายนอกองค์กรได้

๕. พนักงานและเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงและปรับตัวในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

๖. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. เกิดภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร

๑.๔ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO 2017 Enterprise Risk Management Intergrating With Strategy And Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 3100 version 2018 ดังนี้

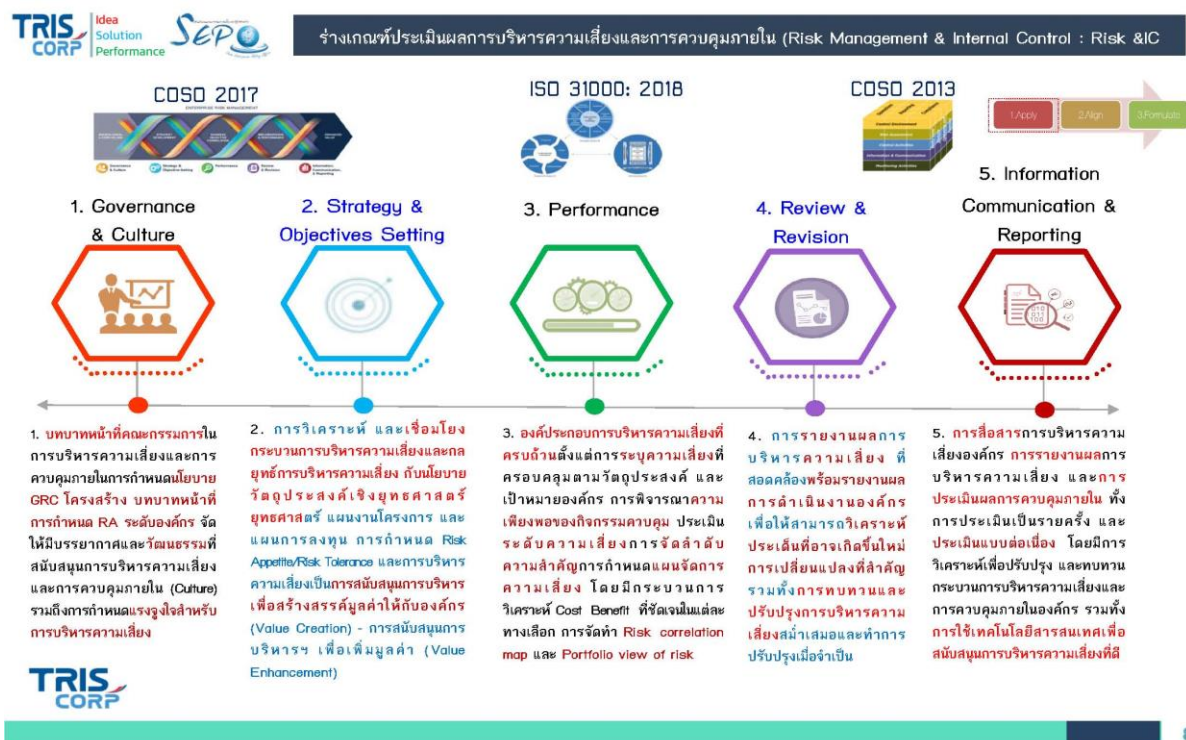
๑.๔.๑ Governance & Culture บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่การกำหนด RA ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

๑.๔.๒ Strategy & Objectives Setting การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการและแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

๑.๔.๓ Performance องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

๑.๔.๔ Review & Revision การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้อง พร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

๑.๔.๕ Information Communication & Reporting การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร 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 ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงองค์กร

๑.๕.๒ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของ

ความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หรือการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดย คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดย กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบ ต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ลักษณะของความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| ๑. Strategic Risk : SR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ |
| ๒. Operational Risk : OR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติการ |
| ๓. Financial Risk : FR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านการเงิน |
| ๔. Compliance Risk : CR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านนโยบายของรัฐ กฎระเบียบต่างๆ |

ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem) ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค หรือความยุ่งยาก ต่างๆ

๑.๕.๓ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยเสี่ยงพนักงานลูกจ้าง ปัจจัยเสี่ยง กระบวนการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงิน และเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย ปัจจัยเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยเสี่ยงทางด้าน สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง แยกย่อยปัจจัยเสี่ยง

๑.๕.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓. ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงองค์การสะพานปลา แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

๑.๕.๕ การกำหนดแนวทางมาตรการจัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

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

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

๓. Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงานหรือ การจัดทำมาตรการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (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 หรือปัจจัยภายใน เช่น การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การสะพานปลาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเป็นการป้องกันความเสียหายขององค์การสะพานปลา ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการและควบคุมที่ดีเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ หน่วยงานกำกับดูแล พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การสะพานปลาเป็นสำคัญ จึงกำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. องค์การสะพานปลาจะดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๐ และคู่มือปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. องค์การสะพานปลาดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่าง ๆ

๓. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การสะพานปลาเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสม

เพื่อจัดการความเสี่ยงและกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานรายบุคคลประกอบในการพิจารณาประเมินผล การปฏิบัติงาน

๔. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมดต้องได้รับการดำเนินการ ดังนี้

- ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
- ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
- จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึง

ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

- ติดตามดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงขององค์กรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

๕. ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความเสี่ยงสูง ในระดับสูง

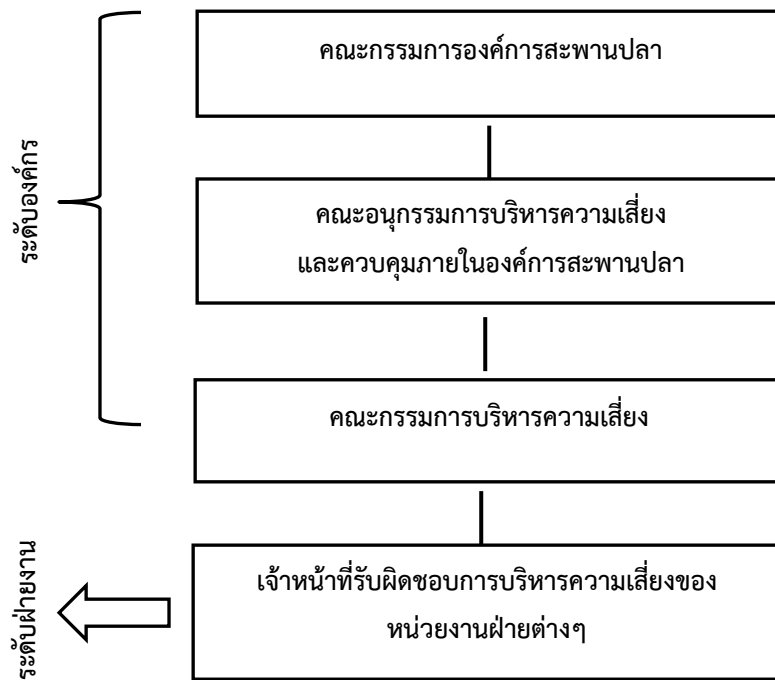
๖. ให้มีการบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) ขององค์การสะพานปลา กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

๑. **ระดับองค์กร** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง รองผู้อำนวยการ องค์การสะพานปลา ด้านพัฒนากิจการประมง ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของ คณะกรรมการองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒. **ระดับฝ่ายงาน** รับผิดชอบโดย เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนฝ่ายต่างๆ เป็นคณะทำงาน ดำเนินงานภายใต้นโยบายและ การกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา และผู้อำนวยการฝ่าย ดังรูปภาพที่ ๒.๑



รูปภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

ตารางที่ ๒.๑ แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการองค์การสะพานปลา	๑. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมครอบคลุมในทุกด้าน และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ๓. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา	๑. กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และอำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ๒. กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณาถ่วงดุลการวางแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และ

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	แผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลาให้นำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ ๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน ๔. ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ๕. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด ๗. พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีวาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ๘. ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ ๙. แต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการ และที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม ๑๐. ประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง ๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย
ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา	๑. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๓. กำกับดูแลให้มีความวิเคราะห้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องกำกับและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ๔. กำหนดให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน ๕. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด TRIS) ทุก ๖ เดือน และทุกสิ้น
รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา	๑. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ๒. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้ความมั่นใจว่าผู้อำนวยการ/เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายงาน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การปลา	๑. นำนโยบายของคณะกรรมการองค์การสะพานปลาและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ๒. ศึกษาวิเคราะห์และค้นหาปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่องค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยให้ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วนทุกด้าน และบูรณาการทำงานต่าง ๆ กับหน่วยงานและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ๓. จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาและนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบต่อไป

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๔. ประสานงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา กับหน่วยงานและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน ตลอดจนทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา และรายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลาและคณะกรรมการองค์การสะพานปลาไตรมาส ละ ๑ ครั้ง ๕. ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ๖. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในองค์การสะพานปลากำหนด
ผู้อำนวยการฝ่าย	๑. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความ เสี่ยงอย่างพอเพียง ๒. ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการ บริหารความเสี่ยง ๓. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เสนอรายงานผล การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะทำงาน บริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลาทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปี บงบประมาณ
หัวหน้าสำนักงาน	๑. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง และกิจกรรม ควบคุมความเสี่ยงภายในสำนักงาน ๒. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงของสำนักงาน สู่การปฏิบัติ ๓. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงาน ๔. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริม ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
เจ้าหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงสำนักงาน	๑. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการทุกโครงการที่หน่วยงานมีเป้าหมายที่จะดำเนินในปีนั้น ๆ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้จัดส่งให้เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (ทส.ตป.) เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาต่อไป ๒. ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการโดยจัดทำเป็นรายเดือนและจัดส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป เพื่อรวบรวมวิเคราะห์เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการองค์การสะพานปลาต่อไป ๓. ดำเนินการในข้อ ๑ และข้อ ๒ ให้ศึกษาได้จากคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารและได้เผยแพร่ไว้แล้วในระบบ Intranet ขององค์การสะพานปลา
ตรวจสอบภายใน	๑. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง ๒. จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร ๓. สนับสนุน และทำให้มั่นใจว่าองค์การสะพานปลาได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ๔. สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๔ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๔ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลา ตามคำสั่งองค์การสะพานปลาที่ ๙๙/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๔ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑ นางสาวชุตีมา ศรีปราษฎ์	ประธานอนุกรรมการ
๑.๒ นายสาคร ชนะไพฑูรย์	อนุกรรมการ
๑.๓ นายวิจักร อากัปกรณ์	อนุกรรมการ
๑.๔ รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑.๕ หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๖ หัวหน้าสำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน	ผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และอำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒.๒ กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณากลับกรอบแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลาก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๒.๓ รวบรวม พิจารณากลับกรอบ รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดกับสภาพแวดล้อมองค์การสะพานปลาเป็นประจำทุกปี

๒.๔ ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๕ สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒.๖ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

๒.๗ พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีวาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๘ ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตร

๒.๙ จัดให้มีประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๒.๑๐ ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย

๒.๕ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔

ตารางที่ ๒.๒ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ผู้รับผิดชอบโครงการ ๔ โครงการ
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา	สำนักงานยุทธศาสตร์ และแผนงาน
๒. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR _๒)	Impact ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Likelihood ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑. สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๓. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR _๓)	Impact ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	แผนการเจ้าหน้าที่
	Likelihood ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	แผนการเจ้าหน้าที่
๔. โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR _๔)	Impact รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง	สำนักงานบริหารตลาดและสินเชือ
	Likelihood รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง	สำนักงานบริหารตลาดและสินเชือ
๕. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๕)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๖. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๖)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๗. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๘. ความเสี่ยงจาก เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม มาตรการที่กำหนดจากกรณี แพร่ระบาด COVID-19 (CR _๒)	<u>Impact</u> คณะทำงานฯ BCM	๑. ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือ ประมง ๑,๒ ๒. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร
	<u>Likelihood</u> คณะทำงานฯ BCM	๑. ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือ ประมง ๑,๒ ๒. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร

๒.๖ แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ตารางที่ ๒.๓ แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)																	
๑.๑	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส				↔			↔			↔			↔			↔
๑.๒	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส						↔			↔			↔			↔	
๑.๓	ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส						↔			↔			↔			↔	
๑.๔	ประชุมชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อมอบหมายผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ				↔												
๑.๕	ประชุมร่วมคณะกรรมการตรวจสอบองค์การสะพานปลา											↔					
๑.๖	กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา		↔														

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
	- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา																
๑.๗	การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔				←		→										
๑.๘	กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๕ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา													↔			
๒) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)																	
๒.๑	จัดทำแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา				←		→										

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
๒.๒	จัดทำร่างปัจจัยเสี่ยงขององค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา		↔														
๒.๓	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา		↔						↔								
๒.๔	จัดทำแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๕ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา													↔			

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
๒.๕	จัดทำร่างปัจจัยเสี่ยงขององค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๕ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา														↔		
๒.๖	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๕ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา														↔		
๓) การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Performance)																	
๓.๑	จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา	↔															

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
	- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา																
๓.๒	จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๕ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา														←→		
๔) การทบทวนและการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Review & Revision)																	
๔.๑	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา				←→												

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
๔.๒	การรวบรวม ทบทวน และติดตามการบริหารจัดการ ควบคุมภายในปี ๒๕๖๔																
	๔.๒.๑ การควบคุมภายใน ปค.๔ - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ - ติดตาม รวบรวม และรายงาน ปค.๕ - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ - ติดตาม รวบรวม และรายงาน ปค.๕/๑ - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ - ติดตาม รวบรวม และรายงาน													←→			
									←→					←→			
					←→			←→			←→			←→			
	๔.๒.๒ คู่มือการปฏิบัติงาน - พิจารณา (ร่าง) คู่มือการจัดเก็บรายได้ - พิจารณากระบวนการจัดทำมาตรฐานคู่มือการ ปฏิบัติงาน - การสอบทานมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงาน - อบรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน - จัดทำการปรับปรุงมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงาน				←→					←→							
										←→							
											←→						
	๔.๒.๓ ขัอร้องเรียน - รวบรวมและรายงานข้อร้องเรียนประจำรายเดือน - รวบรวมและรายงานข้อร้องเรียนประจำรายไตรมาส - รวบรวมและรายงานข้อร้องเรียนประจำรายปี				←→												
					←→			←→			←→			←→			
															←→		

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
					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.
๔.๓	การทบทวนความเสี่ยงกลางปี										↔						
๕) สารสนเทศการสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)																	
๕.๑	ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไตรมาส ๔ ปี ๒๕๖๓ - เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา					↔											
๕.๒	รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๓			↔													
๕.๓	ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลาปี ๒๕๖๔ - ไตรมาส ๑ - ไตรมาส ๒ - ไตรมาส ๓ - ไตรมาส ๔							↔			↔			↔			↔

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๓			ปี ๒๕๖๔												ปี ๒๕๖๕
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ต.ค.
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๕.๔	การสร้างความตระหนักรู้ด้านการสำรวจเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา												↔				
๕.๕	รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปี ๒๕๖๔															↔	

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

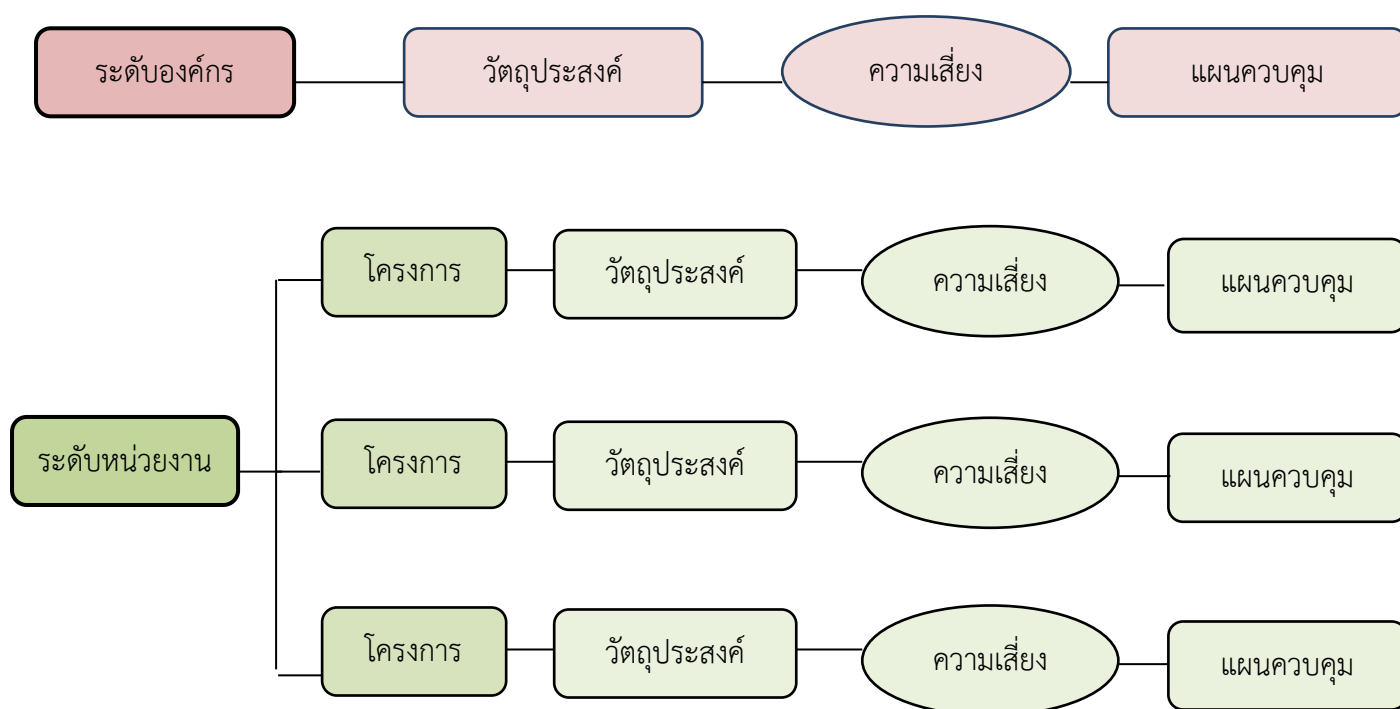
๑. การบริหารความเสี่ยง

๑.๑ การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานได้ในทุกๆ ส่วน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานลงไปถึงระดับของแต่ละขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

๒. การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละสำนัก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โดยในทุกๆ ระดับจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ดังรูปภาพที่ ๓.๑

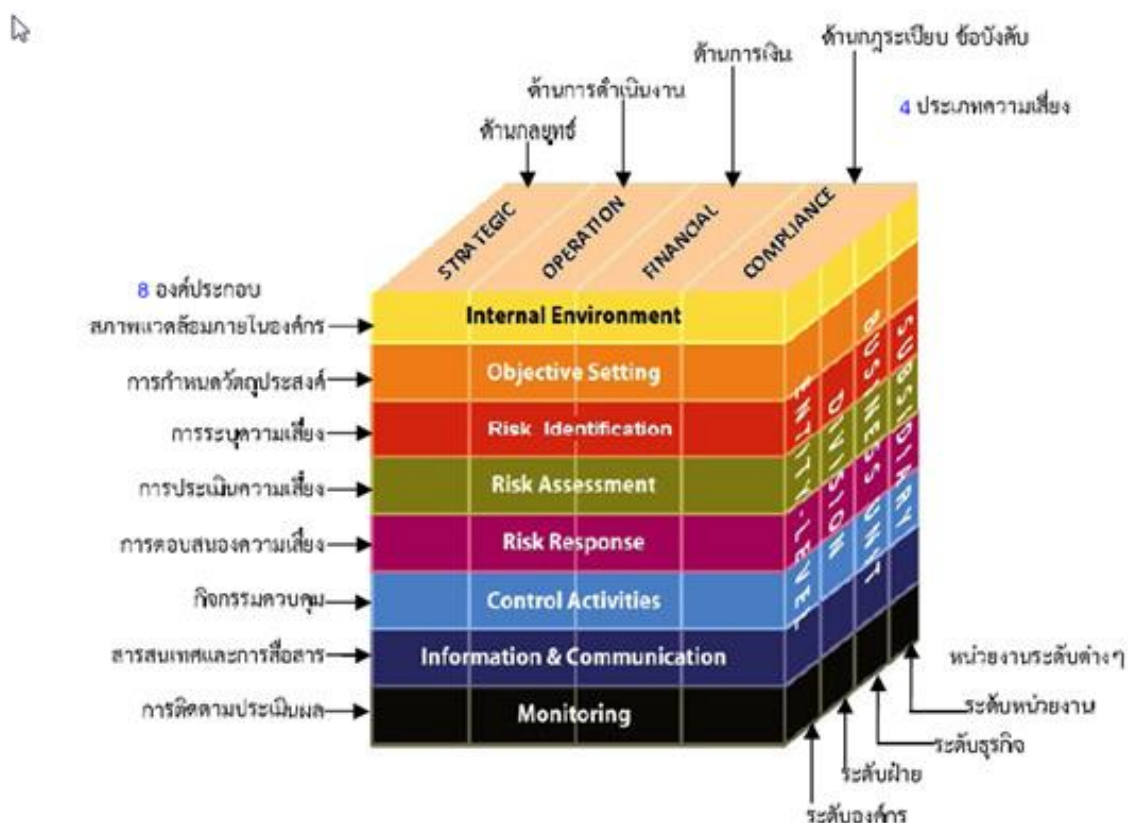


รูปภาพที่ ๓.๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๒ ระดับ

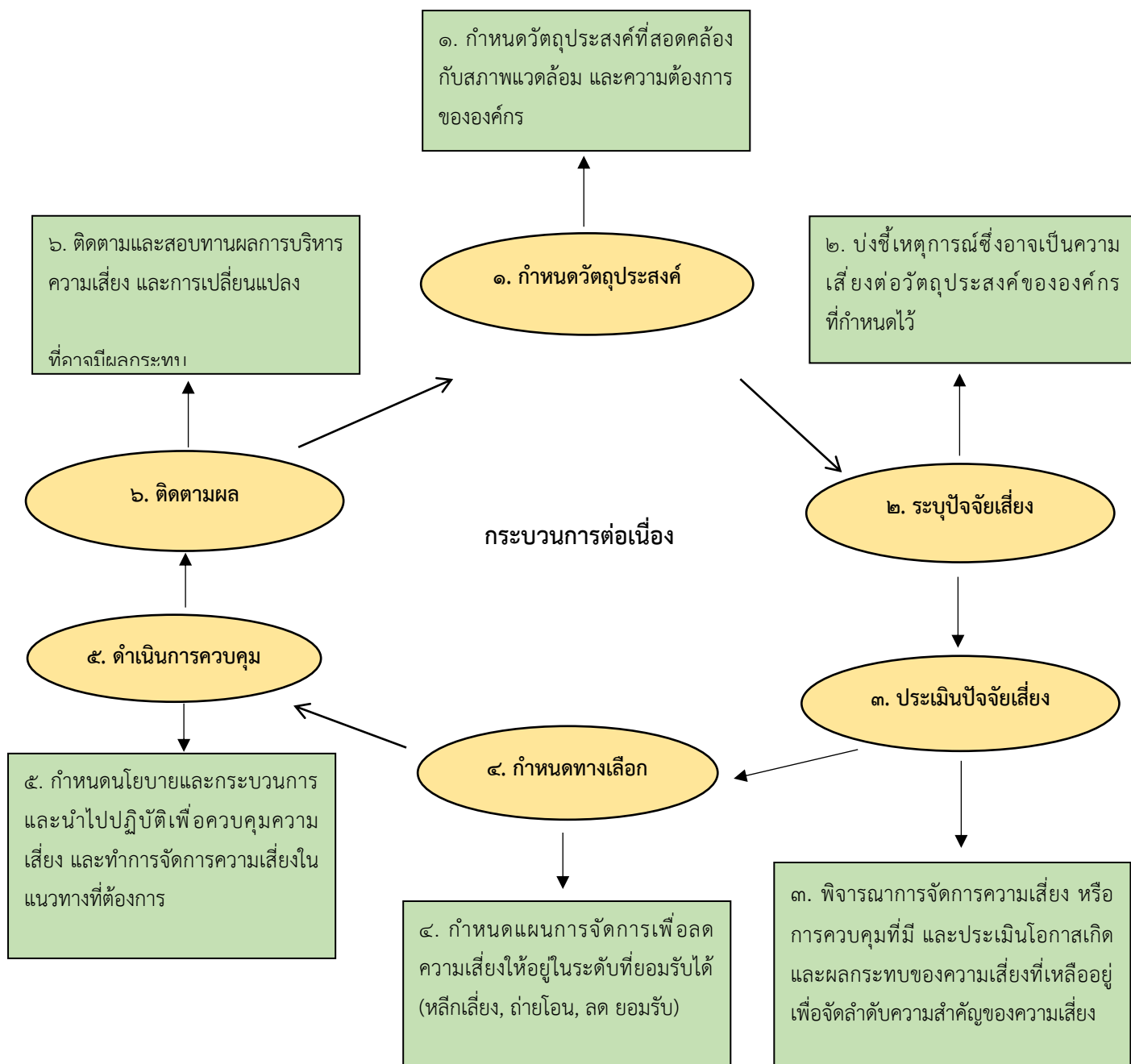
๑.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสะพานปลา กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามขั้นตอน และวิธีในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ด้วยองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM – Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commossion) 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 แต่หากเป็นความเสี่ยง

ในระดับฝ่ายงาน 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 ซึ่งการระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลามีการแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน

๒.๑ ประเภทความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาจะจำแนกประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ 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 ด้านเครดิต และด้านเหตุการณ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนความเสี่ยงต่างๆอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน



รูปภาพที่ ๓.๔ การระบุความเสี่ยงองค์กรสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔

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. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
๑๐. อื่นๆ

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

๑. นโยบายของภาครัฐ
๒. สภาพเศรษฐกิจ
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) ของความเสี่ยงแต่ละตัวว่ามีความเป็นไปได้/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)

เป็นการพรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้นๆ ชัดเจนที่กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ทางด้านการเงิน การดำเนินงาน เป็นต้น

๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต้องทำสมมติฐานต่างๆที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการบ่งชี้อันตรายที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้การจัดทำสมมติฐานต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 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)

การประเมินค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาโอกาสการเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ 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 (๕x๑)	H ๑๐ (๕ x๒)	H ๑๕ (๕ x๓)	VH ๒๐ (๕ x๔)	VH ๒๕ (๕ x๕)
	สูง	๔	L ๔ (๔ x๑)	M ๘ (๔ x๒)	H ๑๒ (๔ x๓)	VH ๑๖ (๔ x๔)	VH ๒๐ (๔ x๕)
	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓ x๑)	L ๖ (๓ x๒)	M ๙ (๓ x๓)	H ๑๒ (๓ x๔)	H ๑๕ (๓ x๕)
	ต่ำ	๒	L ๒ (๒ x๑)	L ๔ (๒ x๒)	L ๖ (๒ x๓)	M ๘ (๒ x๔)	H ๑๐ (๒ x๕)
	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑ x๑)	L ๒ (๑ x๒)	L ๓ (๑ x๓)	L ๔ (๑ x๔)	M ๕ (๑ x๕)
			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 ดังนั้น
ค่าระดับความเสี่ยง = ๑๐

หมายเหตุ ประเด็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาแนวทางการกำหนดค่า (Scale) ดังกล่าวที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกความเสี่ยง โดยอาจอ้างอิงกับรายได้ และผลกำไรของ

องค์การสะพานปลา เพื่อสามารถจัดระดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อรายได้ หรือผลกำไรขององค์การสะพานปลาได้อย่างเป็นบรรทัดฐานเดียวกันในอนาคต และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงก่อน 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

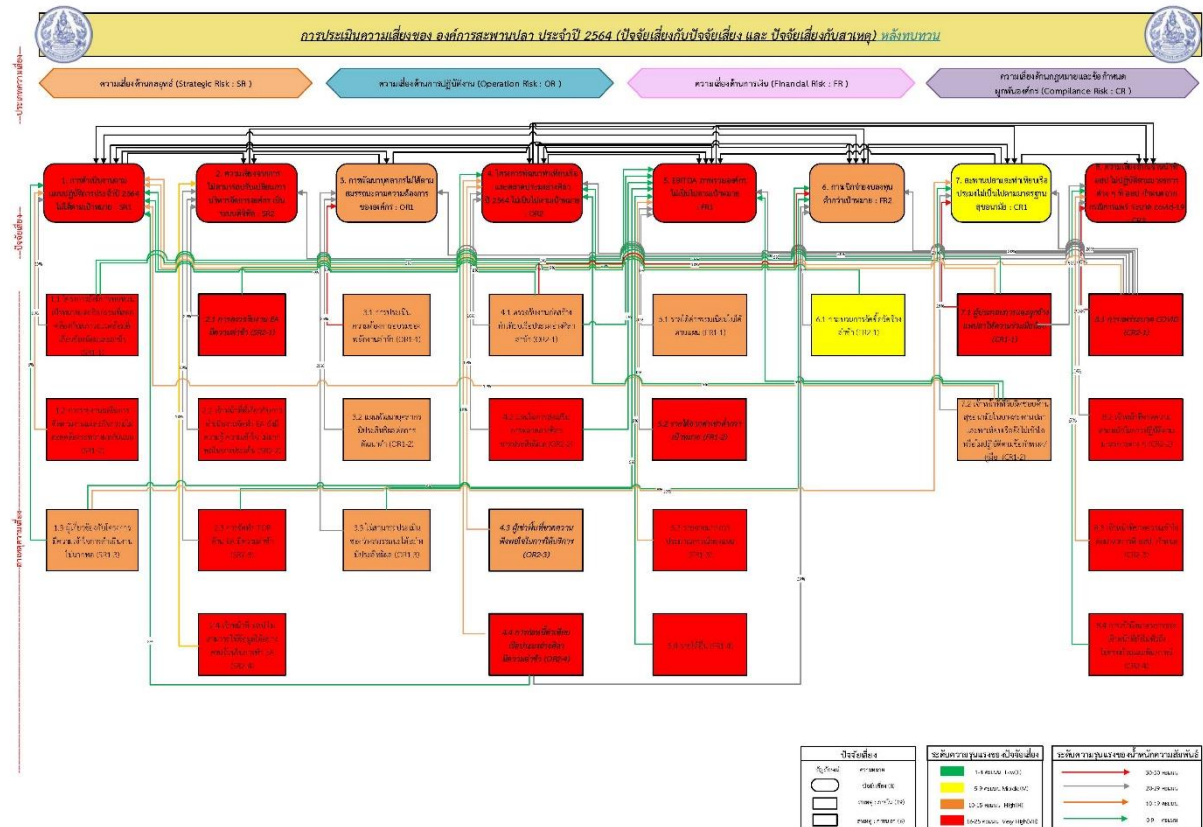
ตารางที่ ๓.๒ เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	๑ – ๔		-ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงที่ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	๕ – ๙		- ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีส้ม)	๑๐ – ๑๕		- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (VH) (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 ๒๕๖๔



๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๔.๑ การจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ โดยใช้หลัก ๔T คือ

๑. การหลีกเลี่ยง (Terminate) ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น เปลี่ยนวัตถุประสงค์ หยุดทำกิจกรรม ระวัง ยกเลิก เป็นต้น
๒. การโอนย้าย (Transfer) โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๓. การควบคุม (Treat) หาวิธีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นๆโดยการลดโอกาสเกิดความเสี่ยง หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ หรือลดโอกาส และลดผลกระทบ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. การยอมรับ (Take) เป็นการคงความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับปัจจุบัน แม้จะรู้ว่าอาจจะเกิดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น แต่ก็เต็มใจยอมรับความเสี่ยงไว้ เนื่องจากเหตุผลจำเป็นบางประการ เช่น การลงทุนเพื่อควบคุมได้ผลไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เป็นต้น

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

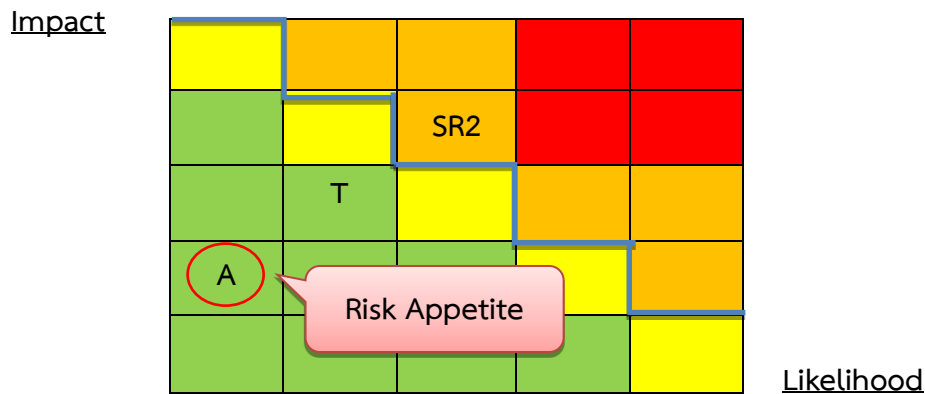
การจัดการความเสี่ยง อสป. ประจำปีงบประมาณ 2563					
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)					
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	การจัดการความเสี่ยง (Proposed Mitigation)	
				วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ
รองการพัฒนาศักยภาพ : OR1	1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้ออกแบบและศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการลำซำ (OR1-1)	1. TOR ลำซำ 2. อนุมัติลำซำ 3. ประกาศลำซำ 4. ไม่มีผู้รับจ้าง 5. ต้องประกาศลำซำ	ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	
				การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	
				การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ควบคุมภายใน 1. คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ 2. พรบ.จัดซื้อจัดจ้างปี 2560
				การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	1. เฝ้าติดตามการทำ TOR ของโครงการ 2. ทำ TOR ให้มีคุณภาพ 3. เฝ้าติดตามการประกาศ 4. ทำ TOR ให้มีมาตรฐาน 5. ทำการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามพรบ.ของกรมบัญชีกลาง
	2. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ FIA และออกแบบก่อสร้างขาดคุณภาพและมีค่าสูง (OR1-2)	1. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ 2. ขาดการสนับสนุนจากอสป. 3. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา(สศช. สนบ. สผ. ธกส. ธนาคาร กษ สสค. คคค.)	ทำให้การศึกษาไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	
				การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	

๔.๒ การพิจารณากำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 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 องค์การสะพานปลาพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์การสะพานปลา ที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์

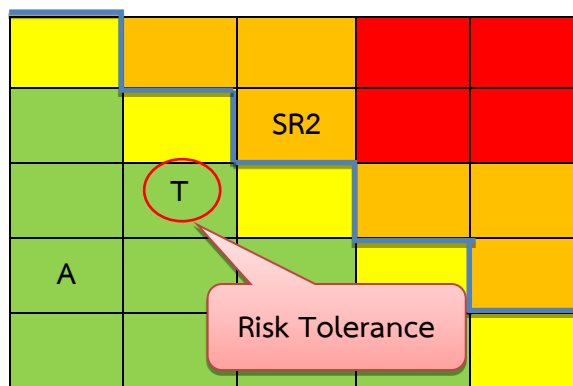


รูปภาพที่ ๓.๕ ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลการดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่องค์กรยังพอยอมรับได้

Impact

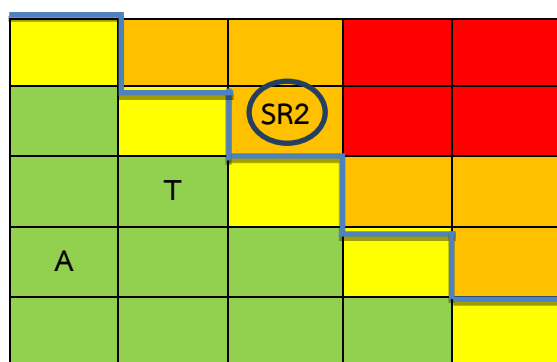


Likelihood

รูปภาพที่ ๓.๖ ตำแหน่งช่วงของความเป็นเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๔.๒.๓ สถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คือ ตำแหน่งสถานภาพของการประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อนสถานภาพปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สถานภาพที่องค์การสะพานปลาประเมินว่าอยู่ในระดับใดของการทำงาน หากอยู่โซนที่เกินระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ๑๐ หรือระดับคะแนนเกิน ๑๐ ในโซนสีส้ม และสีแดง องค์การสะพานปลา จะต้องทำการบริหาร หรือจัดการความเสี่ยง หากมีระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ตั้งแต่ ๙ คะแนนลงมา ปัจจัยเสี่ยงนั้นก็อยู่ในระดับที่ต้องทำการเฝ้าระวัง โดยไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงก็ได้

Impact



Likelihood

รูปภาพที่ ๓.๗ ตัวอย่างตำแหน่งสถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๕. การกำหนดแผนงานในการควบคุม

เป็นการกำหนดแผนงานในการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงตามที่ได้กำหนดวิธีการควบคุมไว้ โดยจะต้องระบุวัตถุประสงค์ในการควบคุม ตัวชี้วัดเพื่อความสำเร็จกิจกรรมการควบคุม ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

๖. การติดตามและรายงานผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์การสะพานปลามีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตาม

แนวโน้มของความเสียหายหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๖.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง แล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ 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 ตามแบบรายงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยจัดส่งรายงานให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ภายในสัปดาห์ที่ 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 ๒๕๖๔

๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๔

ในปี ๒๕๖๔ องค์การสะพานปลา ได้มีการระบุประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑.๑ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)

๑.๒ ความเสี่ยงจากการไม่ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR_๒)

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)

๒.๑ การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑)

๒.๒ โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR_๒)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

๓.๑ EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑)

๓.๒ การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

๔.๑ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑)

๔.๒ ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดจากกรณีแพร่ระบาด Covid - ๑๙ (CR_๒)

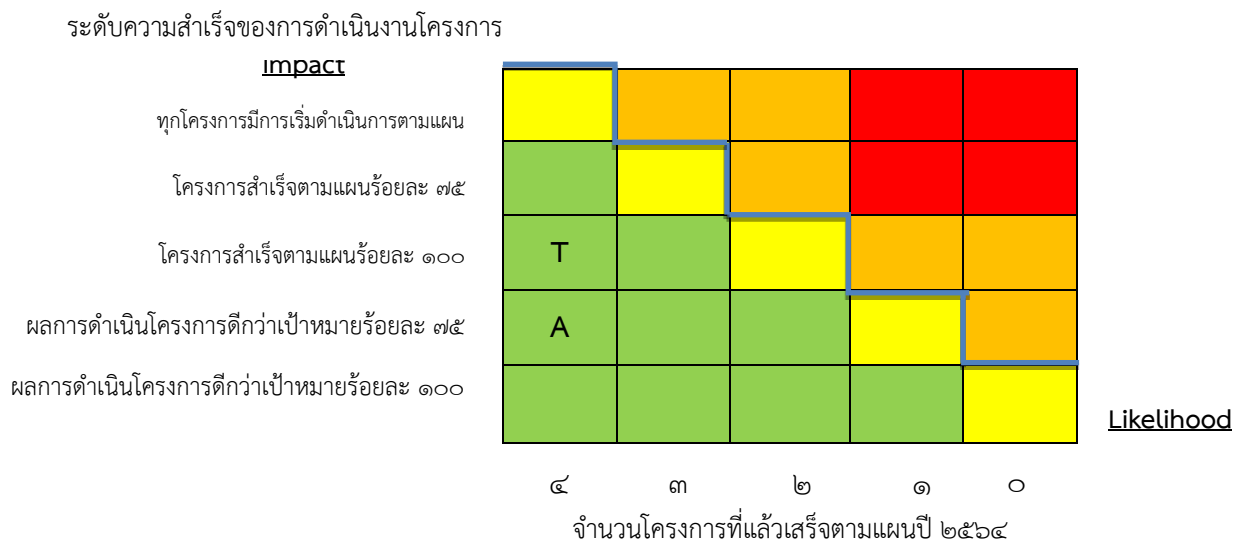


รูปภาพที่ ๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๔

๔.๒ การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)

๔.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)



รูปภาพที่ ๔.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)

๑.๑ ความเป็นมา

ความเสี่ยงนี้เป็นความเสี่ยงที่ อสป. ได้มีการกำหนดให้เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ด้านยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ จนถึง ๒๕๖๓ ประกอบกับ สคร. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กรในระดับกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกันการกำหนดตัวชี้วัดตัวนี้เป็นผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรสะพานปลามีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถติดตามโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ดีขึ้นและส่งผลให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรสะพานปลาลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๔ องค์กรสะพานปลาจึงเห็นว่าความเสี่ยงเรื่องการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการควรนำมาเป็นความเสี่ยงในปี นี้ เพื่อให้องค์กรสะพานปลาสามารถขับเคลื่อนให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

ตามวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนองค์กร) ประจำปี ๒๕๖๔- ๒๕๖๗ องค์กรสะพานปลา “สร้างมูลค่าสินค้าสัตว์น้ำของประเทศด้วยการบริหารจัดการสะพานปลาอย่างมีมาตรฐาน” อีกทั้งบันทึกข้อตกลงขององค์กรสะพานปลา กับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อ ๒ ผลการ

ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ข้อ ๒.๒ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

ทั้งนี้ โครงการที่นำมาพิจารณานำมาจาก ๒ กลุ่ม มีจำนวนทั้งหมดรวม ๔ โครงการ ที่องค์การสะพานปลาจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามที่กำหนดไว้ได้ ในปี ๒๕๖๔ องค์การสะพานปลาจะต้องสามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ๔ โครงการ ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (SR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/เกณฑ์ (SR_๑)

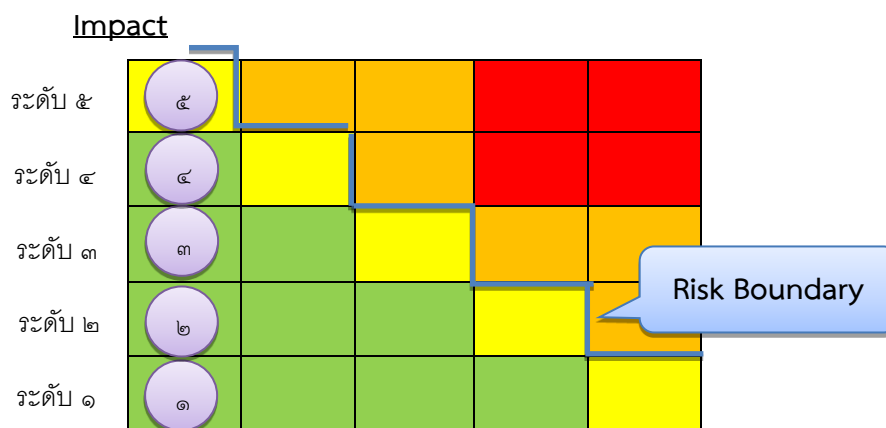
คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินงานโครงการทั้ง ๔ โครงการ ดังนั้น การกำหนด Impact จึงกำหนดจากร้อยละของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๒๘ กิจกรรม ที่องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จโดยมีการกำหนดค่าของแกนนอนของ Impact ในปีนี้ ในกรณีที่กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการของทุกโครงการทำได้ ๑๐๐% ครบทุกโครงการจะมีค่าเท่ากับระดับ ๓ โดยการวัดค่าระดับ ๑ และ ๒ จะนำโครงการที่มีความสำคัญที่กำหนดไว้มาวัดผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ และร้อยละ ๗๕ ของโครงการที่กำหนดตามลำดับ

ตาราง ๔.๑ เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR_๑) 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 ($SR_{๑}$)

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

คำจำกัดความ

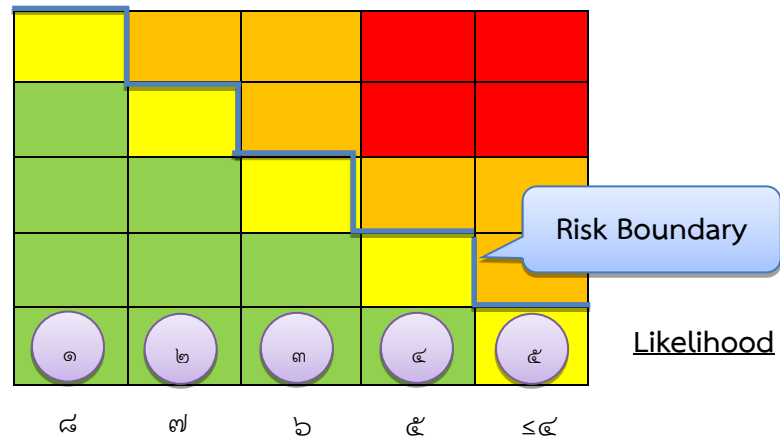
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทำให้องค์การสะพานปลาไม่สามารถทำโครงการนี้ไม่สำเร็จ คือ การที่จะดำเนินงานให้ทั้ง ๔ โครงการบรรลุผลและสำเร็จตามที่องค์การสะพานปลาได้กำหนดไว้ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทำให้องค์การสะพานปลาไม่สามารถจะทำโครงการนี้ไม่สำเร็จคือ จำนวนกิจกรรมที่สามารถทำได้เสร็จสมบูรณ์ทุกกิจกรรมใน ๔ โครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา จึงได้สำรวจพบว่ามีทั้งหมด ๒๘ กิจกรรม

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ตามข้อกำหนดของตัวชี้วัดปี ๒๕๖๔ ซึ่งมีจำนวน ๔ โครงการ มีทั้งหมด ๒๘ กิจกรรม

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ปฏิบัติได้เสร็จ}}{\text{จำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๒๘ กิจกรรม}} \times 100$$

ตารางที่ ๔.๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($SR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	จำนวน ๔ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๒	จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๓	จำนวน ๒ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๔	จำนวน ๑ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๕	จำนวน ๐ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด



จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๔

รูปภาพที่ ๔.๔ แสดงเกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด ($SR_{\text{โอกาส}}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($SR_{\text{โอกาส}}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

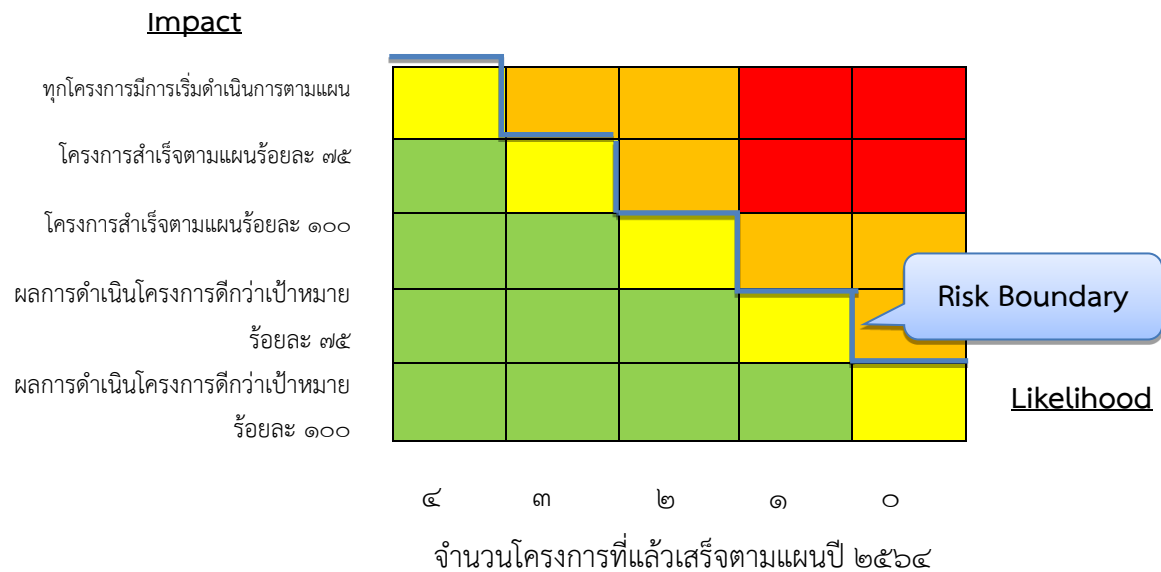
ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($SR_{\text{โอกาส}}$)

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 ($SR_{\text{โอกาส}}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	จำนวน ๔ โครงการ
ระดับ ๒ น้อย	จำนวน ๓ โครงการ
ระดับ ๓ ปานกลาง	จำนวน ๒ โครงการ
ระดับ ๔ สูง	จำนวน ๑ โครงการ
ระดับ ๕ สูงมาก	จำนวน ๐ โครงการ

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($SR_{๑}$)

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

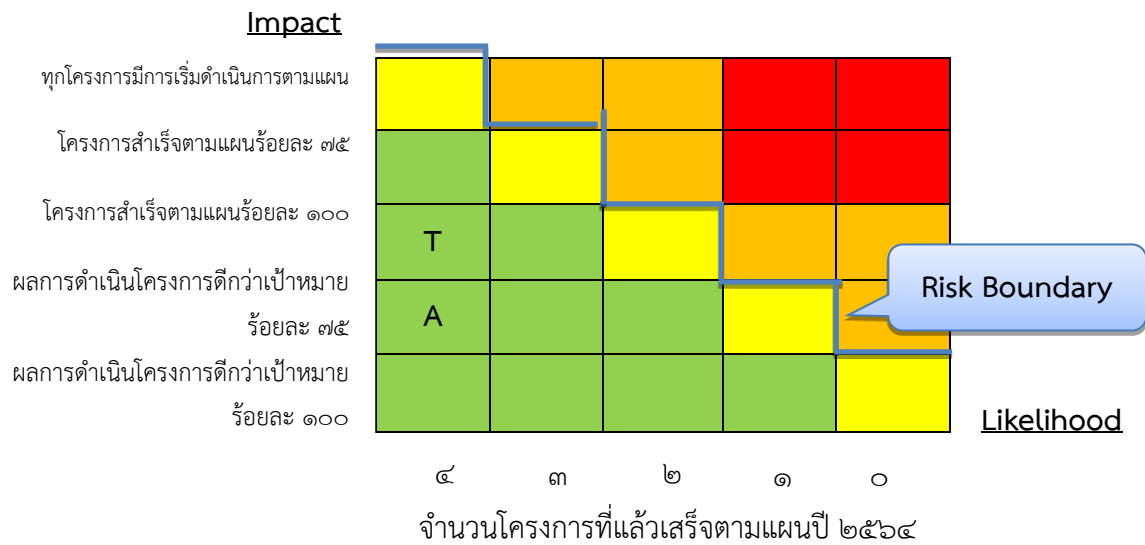
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($SR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ทุกกิจกรรมใน ๔ โครงการจะต้องสามารถทำให้ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๗๕ ของโครงการที่กำหนด และสามารถวัดผลตามเป้าหมายได้ ซึ่งในปี ๒๕๖๔ ความคาดหวังขององค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ทุกกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	เนื่องจากว่าองค์การสะพานปลามุ่งหวังที่จะให้คะแนนความเสี่ยงนี้ตามตัวชี้วัดของ สคร. ให้สามารถทำคะแนนได้เท่ากับ ๕ ใดๆก็ตามความคาดหวังสูงสุดในปี ๒๕๖๔ จะต้องทำให้ได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายทุกกิจกรรม ๔ โครงการ

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($SR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
กิจกรรมจะถูกกำหนดจากความสำเร็จที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จปี ๒๕๖๔ จึงประเมินความสามารถดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ใน ๔ โครงการ มีการดำเนินงานระหว่าง $\geq 100\%$ ของทุกกิจกรรม ของโครงการทั้งหมด ตามแผนปฏิบัติการ ในปี ๒๕๖๔ ทำให้ค่า Tolerance ของโอกาสที่เกิด (likelihood) จึงมีค่าเท่ากับ ๓	ปี ๒๕๖๔ ประเมินได้ว่าความสามารถที่องค์การสะพานปลาสามารถบริหารโครงการทั้ง ๔ โครงการได้ แต่ควรจะดำเนินการแล้วเสร็จทุกกิจกรรมให้ได้ ๔ โครงการ เป็นผลให้ค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ยังอยู่ที่ระดับ ๑

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๖ แสดงผลการวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($SR_{\text{๑}}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($SR_{\text{๑}}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($SR_{\text{๑}}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

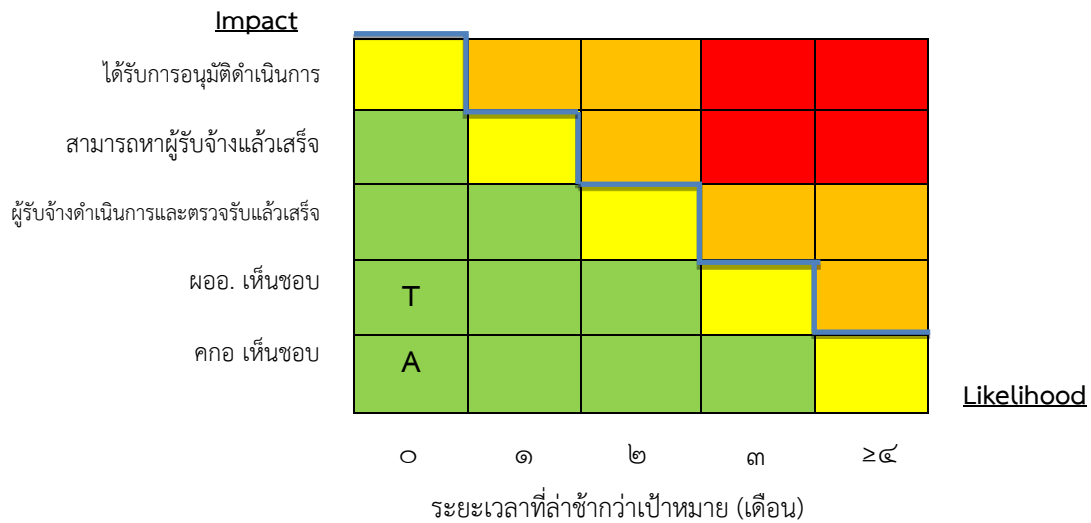
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ผู้รับผิดชอบโครงการทั้ง ๔ โครงการ

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๔ (ภาพรวม)

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

๒. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR_๒)

การจัดทำแผนแม่บท EA ไม่ได้ตามกำหนดกำหนด



รูปภาพที่ ๔.๗ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR_๒)

๒.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลาส่วนใหญ่ยังไม่มีมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน IT ขององค์กรโดยส่วนใหญ่ กระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงยังเป็นเพียงกระบวนการเชิงรับที่พิจารณาเพียงความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรประจำปีเท่านั้น ยังไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลและยุทธศาสตร์ระยะยาวหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือความเสี่ยงที่สามารถบรรลุถึงโอกาสที่องค์กรระบุได้

อีกทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ในด้าน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ของหัวข้อมื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ทั้งในด้านการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ด้านการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการด้านคุณภาพ

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส (SR_๒)

๒.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/แกนนตั้ง (SR_๒)

คำจำกัดความ

เป้าหมายของการดำเนินงานปี ๒๕๖๔ องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินการจัดทำ สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) แล้วเสร็จและงานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและด้านบัญชีแล้วเสร็จสามารถใช้งานได้ ประกอบด้วย ระบบประเมินสมรรถนะ

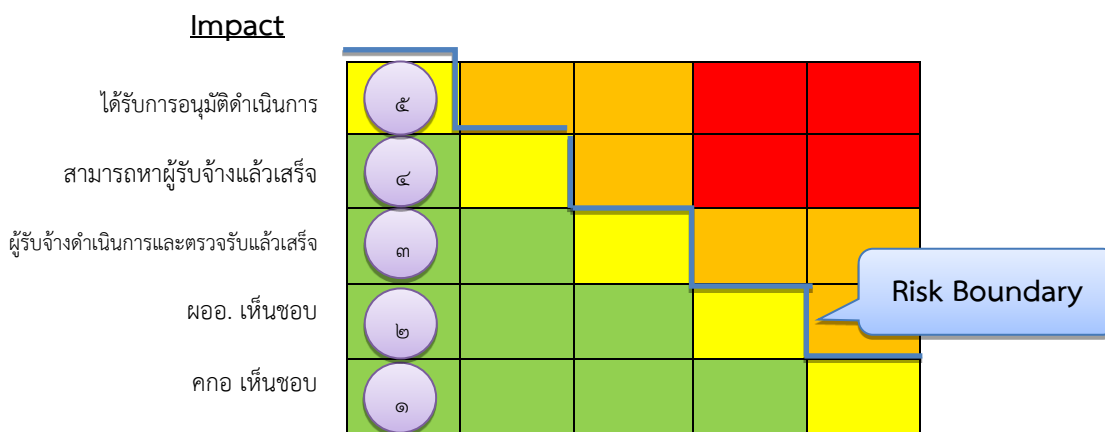
รายบุคคลระบบประเมินผลรายบุคคล ระบบการเตือนภัยการบริหารความเสี่ยง (Early warning) และระบบ บัญชี

ดังนั้น จึงกำหนดให้ผลกระทบ Impact ปี ๒๕๖๔ เป็นความสำเร็จของการดำเนินการ ทำ EA ขององค์การสะพานปลา เนื่องจาก EA เป็นจุดเริ่มต้นของการทำ Digital Transformation ให้กับ องค์การหาว่า EA ไม่แล้วเสร็จก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานของปีถัดไปขาดทิศทางที่ชัดเจนอันส่งผลต่อ ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

ตาราง ๔.๕ เกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($SR_{๒}$) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ ต่อไปนี้

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	คณะกรรมการฯ อสป. เห็นชอบแผนแม่บท EA
ระดับ ๒	ผู้อำนวยการ อสป. เห็นชอบแผนแม่บท EA
ระดับ ๓	ผู้รับจ้างดำเนินการและตรวจรับแล้วเสร็จ
ระดับ ๔	สามารถหาผู้รับจ้างแล้วเสร็จ
ระดับ ๕	ได้รับการอนุมัติดำเนินการ

การจัดทำแผนแม่บท EA ไม่ได้ตามกำหนด



รูปภาพที่ ๔.๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($SR_{๒}$)

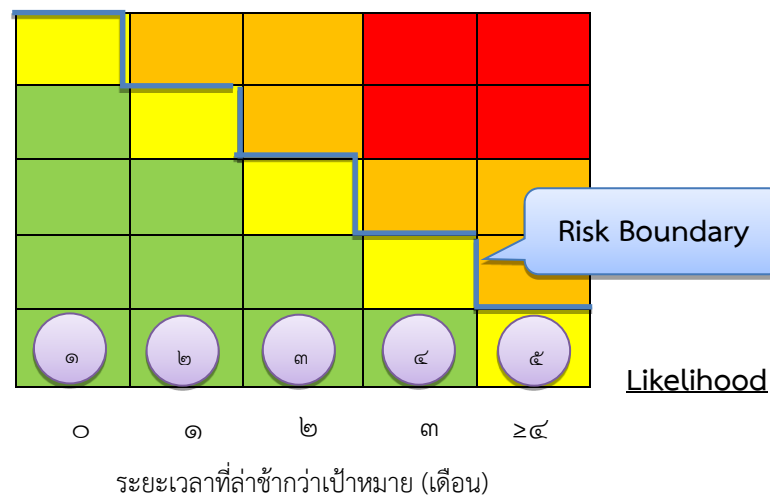
๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood)/แกนนอน ($SR_{๒}$)

คำจำกัดความ

สำหรับการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด likelihood ในปี ๒๕๖๔ จะนำผลการดำเนินงานของระบบดิจิทัลในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และด้านบัญชี และความเสี่ยงมาเป็นปัจจัยในการประเมินความเสี่ยง หากระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบบัญชีไม่แล้วเสร็จก็จะส่งผลกระทบต่อระบบดิจิทัลอื่น ๆ ในปีถัดไป

ตารางที่ ๔.๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($SR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ ๒	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน
ระดับ ๓	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน
ระดับ ๔	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน
ระดับ ๕	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≥ ๔ เดือน



รูปภาพที่ ๔.๙ แสดงเกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด ($SR_{๒}$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (SR_๒)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

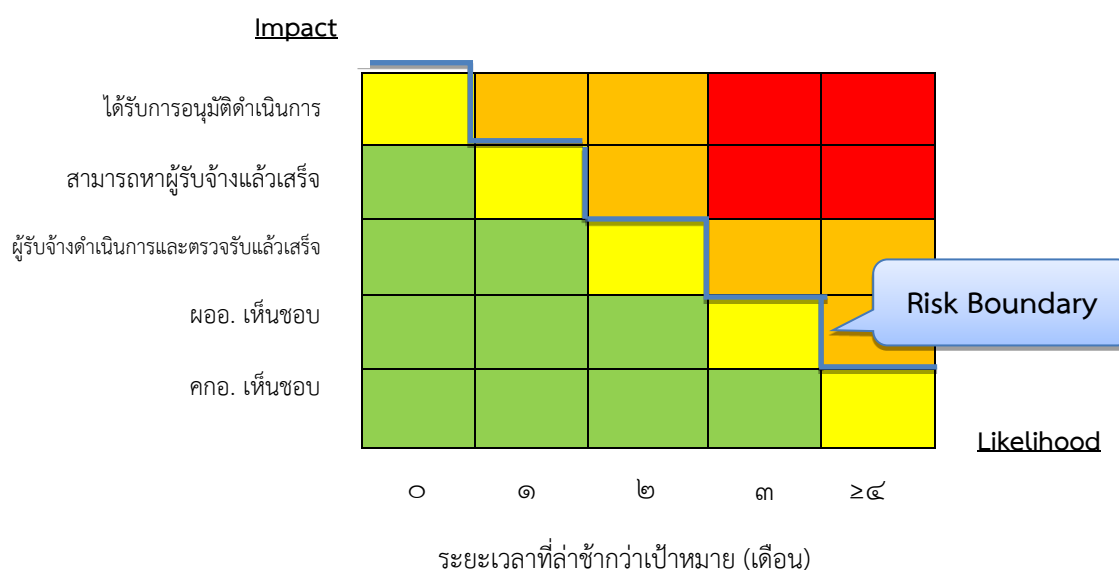
ตารางที่ ๔.๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (SR_๒)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	คณะกรรมการฯ อสป. เห็นชอบแผนแม่บท EA
ระดับ ๒ น้อย	ผู้อำนวยการ อสป. เห็นชอบแผนแม่บท EA
ระดับ ๓ ปานกลาง	ผู้รับจ้างดำเนินการและตรวจรับแล้วเสร็จ
ระดับ ๔ สูง	สามารถหาผู้รับจ้างแล้วเสร็จ
ระดับ ๕ สูงมาก	ได้รับการอนุมัติดำเนินการ

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (SR_๒)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ ๒ น้อย	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน
ระดับ ๓ ปานกลาง	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน
ระดับ ๔ สูง	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน
ระดับ ๕ สูงมาก	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน

การจัดทำแผนแม่บท EA ไม่ได้ตามกำหนด



รูปภาพที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (SR_๒)

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

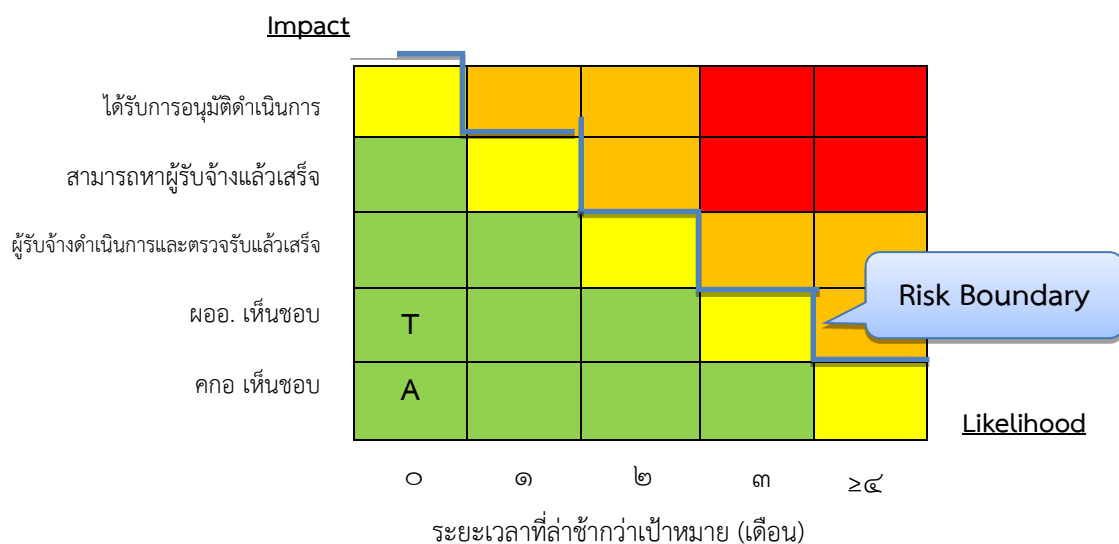
๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite($SR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายที่ อสป. จะต้องดำเนินการจัดทำแผนแม่บท EA ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด Risk Appetite ด้านผลกระทบ Impact ที่ อสป.จะยอมรับได้คือ คณะกรรมการ อสป.เห็นชอบ แผนแม่บท EA องค์กร Appetite จึงเท่ากับ ๑	ค่าที่ อสป.จะยอมรับได้สำหรับ Risk Appetite สำหรับ Likelihood ค่าของการดำเนินการจัดทำแผนแม่บท EA อสป.จะต้องใช้งานระบบ IT ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลและด้านบัญชีได้ (๑๐๐%) กำหนดค่า Risk Appetite ของ Likelihood จึงเท่ากับ ๑

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($SR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การกำหนดค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ของความเสี่ยงนี้จะเท่ากับค่าจะเท่ากับค่าของ Risk Appetite คือ แผนแม่บท EA ผ่านการเห็นชอบ ผู้อำนวยการ อสป. ฉะนั้น Appetite จึงเท่ากับ ๑	สำหรับ Risk Tolerance ในแกนนอน Likelihood ของความเสี่ยงนี้ อสป.ยอมให้มีค่าเท่ากับ ๑ คือ ใช้งานระบบ IT ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลและด้านบัญชีได้ (๑๐๐%)

การจัดทำแผนแม่บท EA ไม่ได้ตามกำหนด



รูปภาพที่ ๔.๑๑ แสดงผลการวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($SR_{๒}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (SR_๒)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) /(SR_๒)

ผลกระทบ (Impact) /แกนนั่ง (I) : การจัดทำแผนแม่บท EA ไม่ได้ตามกำหนด

เจ้าของความเสี่ยง	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

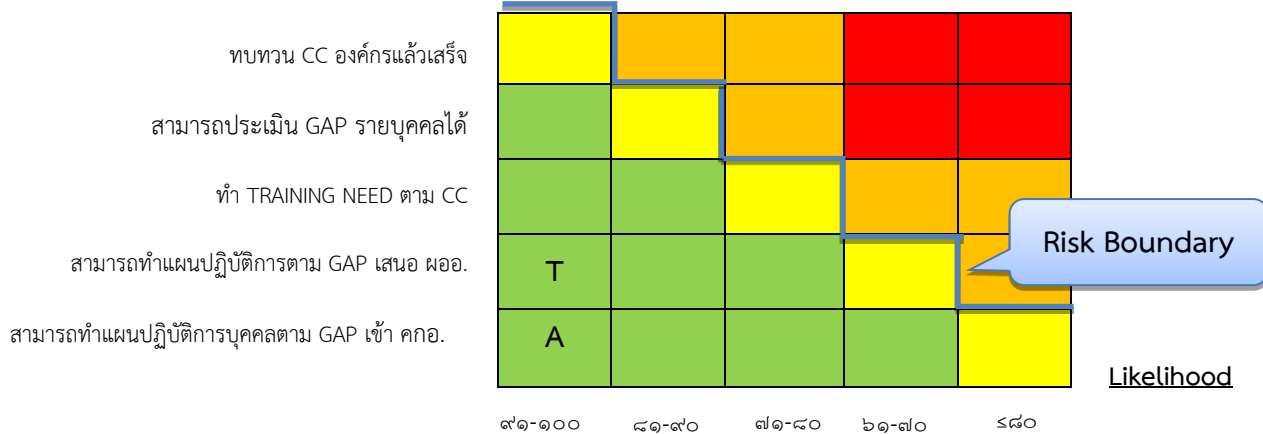
เจ้าของความเสี่ยง	๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
ผู้ให้ข้อมูล	๑. สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

๑. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร ($OR_{๑}$)

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency

รูปภาพที่ ๔.๑๒ ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร ($OR_{๑}$)

๒.๑ ความเป็นมา

ปัจจัยความเสี่ยงที่พิจารณาจากปัจจัยเดิมของปี ๒๕๖๓ แล้วในปีนี่ยังมีการนำตัวชี้วัดจากการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเกณฑ์ระดับคะแนน ๒.๐๓๑๕ ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มาพิจารณาเป็นปัจจัยเสี่ยงด้วย

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

๒.๒.๑ ผลกระทบ(Impact)/ แกนตั้ง ($OR_{๑}$)

คำจำกัดความ

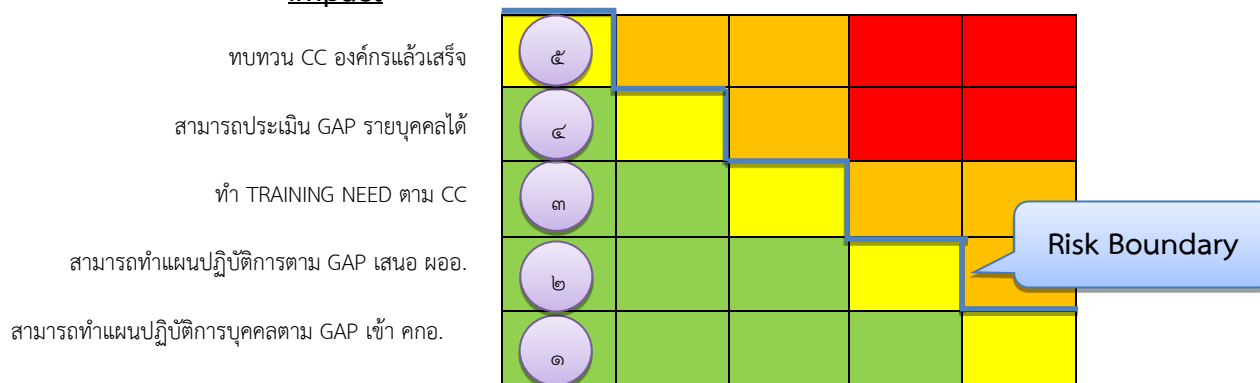
Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการบุคลากรตามช่องว่างสมรรถนะ

ตารางที่ ๔.๙ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($OR_{๑}$)

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

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



รูปภาพที่ ๔.๑๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (OR_9)

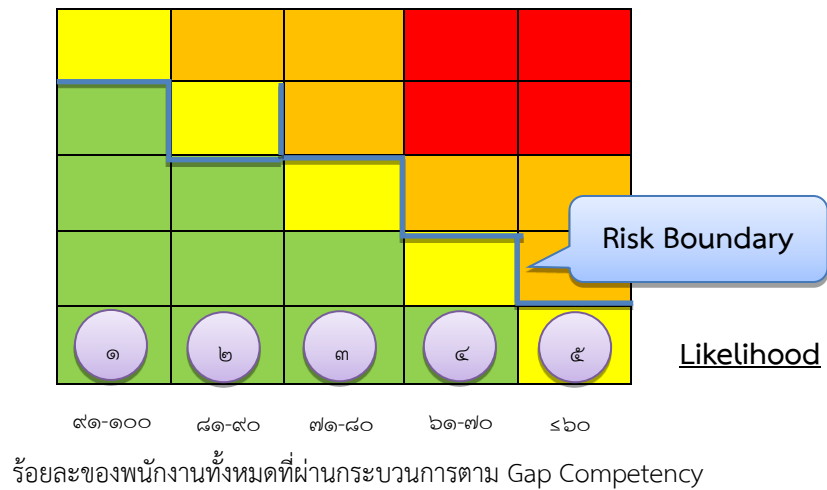
๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (OR_9)

คำจำกัดความ

likelihood กำหนดจากจำนวนร้อยละของพนักงานเป้าหมายที่ผ่านกระบวนการ Training Need ตาม CC พนักงานเป้าหมาย หมายถึง พนักงานองค์กรสะพานปลาส่วนกลางและตัวแทน สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น ๒๓๐ คน

ตารางที่ ๔.๑๐ เกณฑ์การกำหนดโอกาส (OR_9)

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



รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($OR_{\text{๑}}$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($OR_{\text{๑}}$)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ($OR_{\text{๑}}$)

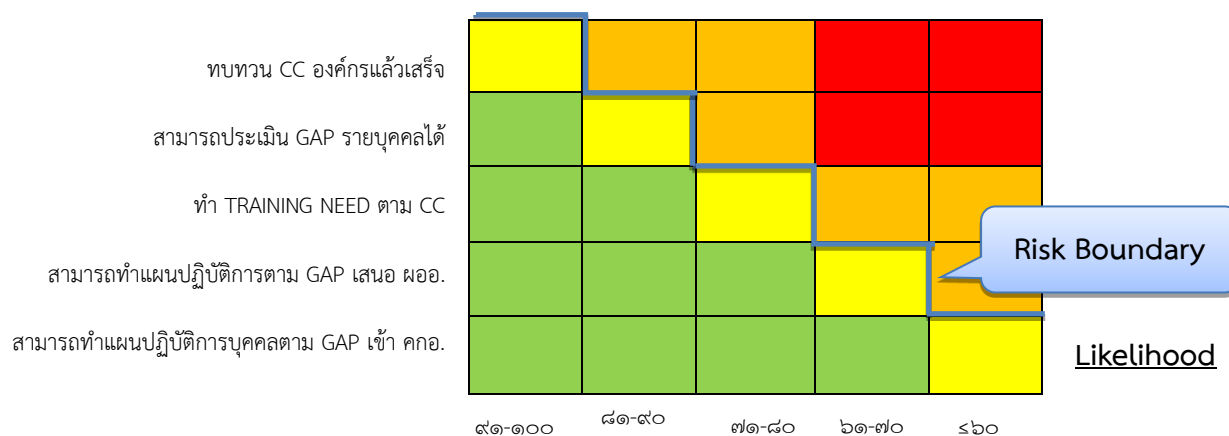
ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	สามารถทำแผนปฏิบัติการบุคคลตาม GAP เข้า คกอ.
ระดับ ๒ น้อยมาก	สามารถทำแผนปฏิบัติการตาม GAP เสนอ ผอ.
ระดับ ๓ ปานกลาง	ทำ TRAINING NEED ตาม CC
ระดับ ๔ สูง	สามารถประเมิน GAP รายบุคคลได้
ระดับ ๕ สูงมาก	ทบทวน CC องค์กรแล้วเสร็จ

ตารางที่ ๔.๑๒ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ($OR_{\text{๑}}$)

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 ๕ สูงมาก	≤ ร้อยละ ๖๐ ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการ CC

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency

รูปภาพที่ ๔.๑๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

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

๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($OR_{๑}$)

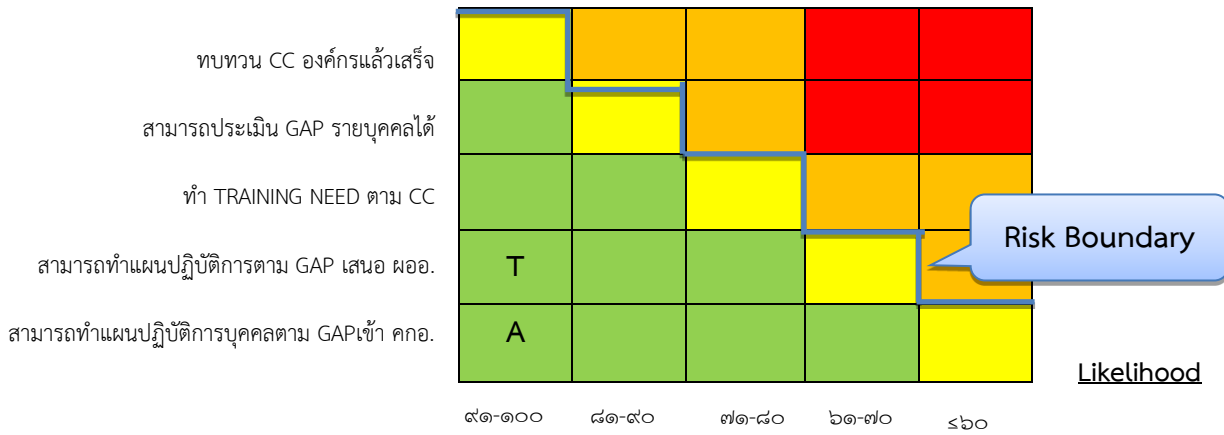
เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
ค่า RA ของ ผลกระทบได้บุคลากรที่ อสป.จะยอมรับได้ คือ จะต้องมีการวิเคราะห์ GAP Competency แล้วสามารถทำให้ดำเนินการ ทำกระบวนการอย่างครบถ้วน จึงสามารถได้แผนพัฒนาบุคลากรปี ๒๕๖๔ และผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการแล้วเสร็จ จึงทำให้ RA ของ Impact มีค่าเท่ากับ ๑	ค่า RA ของเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ค่าเป้าหมายของจำนวนของทั่วทั้งองค์กร เข้าสู่กระบวนการของ GAP Competencies นี้ หมดทุกคนค่า RA ของ Likelihood จึงมีค่าเท่ากับ ๑ เช่นกัน

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($OR_{๑}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
ความเปี่ยงเบนของความเสี่ยนี้ด้าน Impact คือ แผนพัฒนาบุคลากรปี ๒๕๖๔ จะต้องได้รับความเห็นชอบของ ผอ. ทำให้ค่า RA ของ Impact มีค่าเท่ากับ ๒	ค่าความเปี่ยงเบนของความเสี่ยนี้ จะเท่ากับ ค่า RA คือ พนักงาน อสป.ทุกคนจะต้องเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ GAP Competencies ได้ทั้งหมด ค่า RT ของ Likelihood จึงเท่ากับ ๑ เช่นเดียวกับ RA

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Gap Competency

รูปภาพที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{๑}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($OR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ความสามารถในการดำเนินงาน

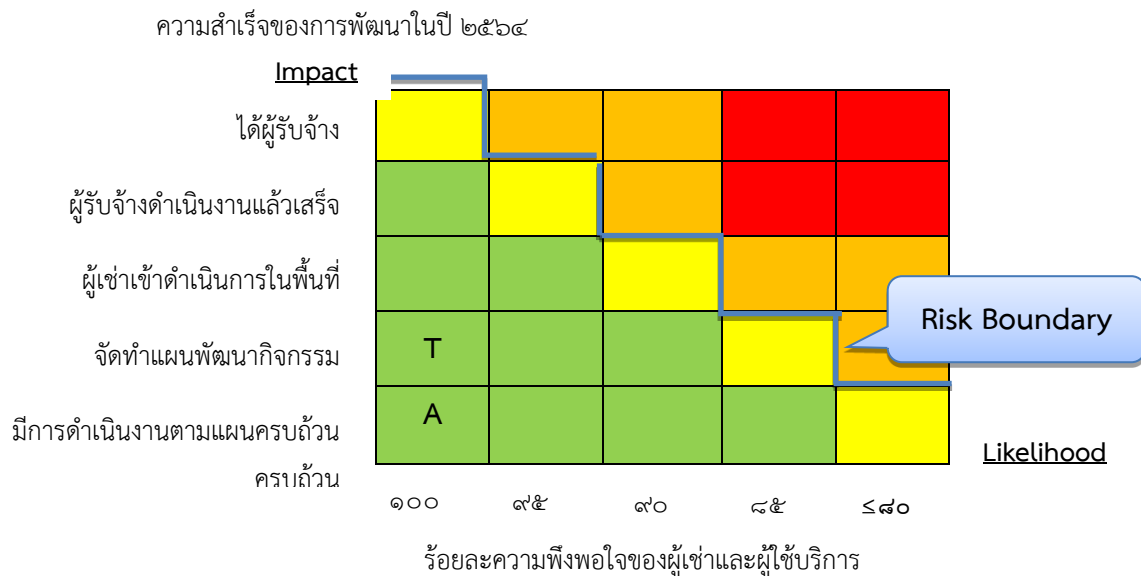
เจ้าของความเสี่ยง	๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้ให้ข้อมูล	แผนการเจ้าหน้าที่

โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม

Gap Competency

เจ้าของความเสี่ยง	๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้ให้ข้อมูล	แผนการเจ้าหน้าที่

๒. โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR_๒)



รูปภาพที่ ๔.๑๗ ความเสี่ยงจากโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR_๒)

๒.๑ ความเป็นมา

ตามที่องค์การสะพานปลาได้รับงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาและปรับปรุงท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลาที่มีอยู่เดิมแต่มีสภาพทรุดโทรมให้มีความทันสมัยและเป็นแหล่งซื้อขายผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของผู้ประกอบการชาวประมงและผู้ค้าผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำในพื้นที่อ่างศิลา เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวในการจับจ่ายซื้อขายผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำที่มีความโดดเด่นและน่าสนใจ (ตลาดกลางทะเล)

การดำเนินการดังกล่าว องค์การสะพานปลาจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ เป็นต้นมา โดยในปี ๒๕๖๓ องค์การสะพานปลาได้ดำเนินการก่อสร้างระยะ ๑ แล้วเสร็จ และได้เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการชาวประมงได้เข้ามาเช่าพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งคาดว่าจะสามารถเปิดให้ประชาชนและนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการได้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดในปี ๒๕๖๔ องค์การสะพานปลาจะต้องมีการดำเนินการที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

- การขยายส่วนปรับปรุงสะพานปลาให้สามารถบริการผู้ประกอบการ และนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น เช่น การเพิ่มหลังคากันแดดกันฝน ห้องน้ำ ส่วนทางเดินและพักผ่อน ป้าย และอาคารสำหรับถ่ายรูปให้กับนักท่องเที่ยว รวมถึงการเพิ่มพื้นที่เช่าให้กับผู้ประกอบการ ผู้ค้าขายผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำให้มากขึ้น
- การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลาให้เป็นตลาดการท่องเที่ยวในระยะยาวอย่างยั่งยืน

การพัฒนาท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลา หมายถึง การดำเนินการออกแบบปรับปรุง จัดจ้าง ดำเนินการก่อสร้าง จัดหาผู้ประกอบการรายย่อยเข้ามาเช่าพื้นที่ขายสินค้า ซึ่งการก่อสร้างท่าเทียบเรือประมง อ่างศิลา (ส่วนเพิ่มเติม) เพื่ออำนวยความสะดวกกับผู้ใช้บริการและพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็น ท่าเรือท่องเที่ยวแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี และเป็นแหล่งซื้อขายสินค้าและผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

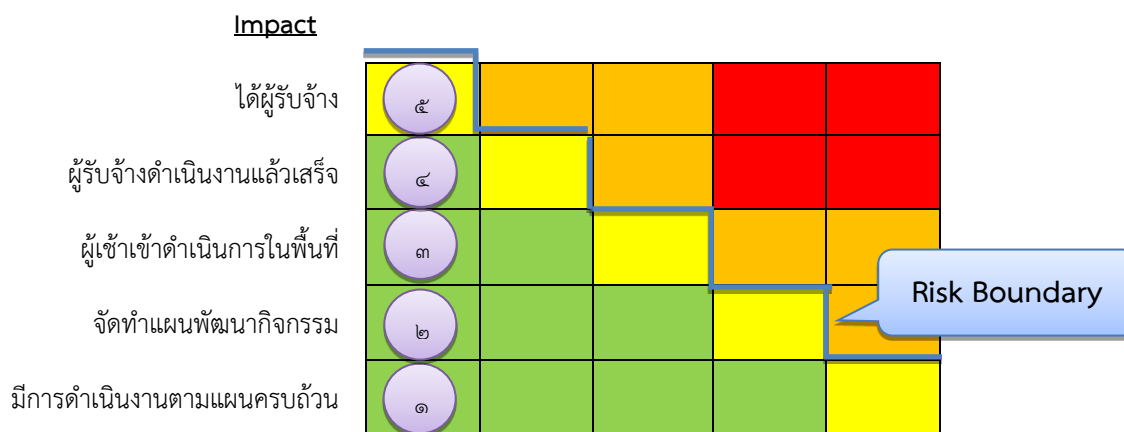
๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๒}$)

๒.๒.๑ ผลกระทบ(Impact)/ แกนตั้ง ($OR_{๒}$)

ตารางที่ ๔.๑๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($OR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	มีการดำเนินงานตามแผนครบถ้วน
ระดับ ๒	จัดทำแผนพัฒนากิจกรรม
ระดับ ๓	ผู้เช่าเข้าดำเนินการในพื้นที่
ระดับ ๔	ผู้รับจ้างดำเนินงานแล้วเสร็จ
ระดับ ๕	ได้ผู้รับจ้าง

ความสำเร็จของการพัฒนาในปี ๒๕๖๔

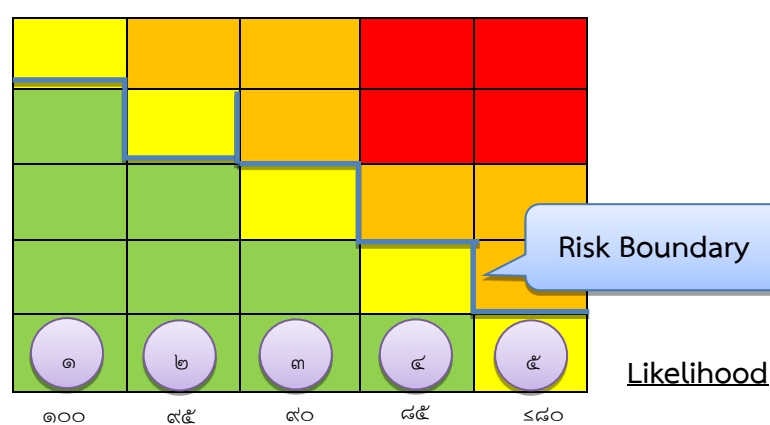


รูปภาพที่ ๔.๑๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($OR_{๒}$)

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

ตารางที่ ๔.๑๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($OR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๑๐๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๒	ร้อยละ ๙๕ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๓	ร้อยละ ๙๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๔	ร้อยละ ๘๕ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๕	≤ ร้อยละ ๘๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ



ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ

รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($OR_{๒}$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($OR_{๒}$)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

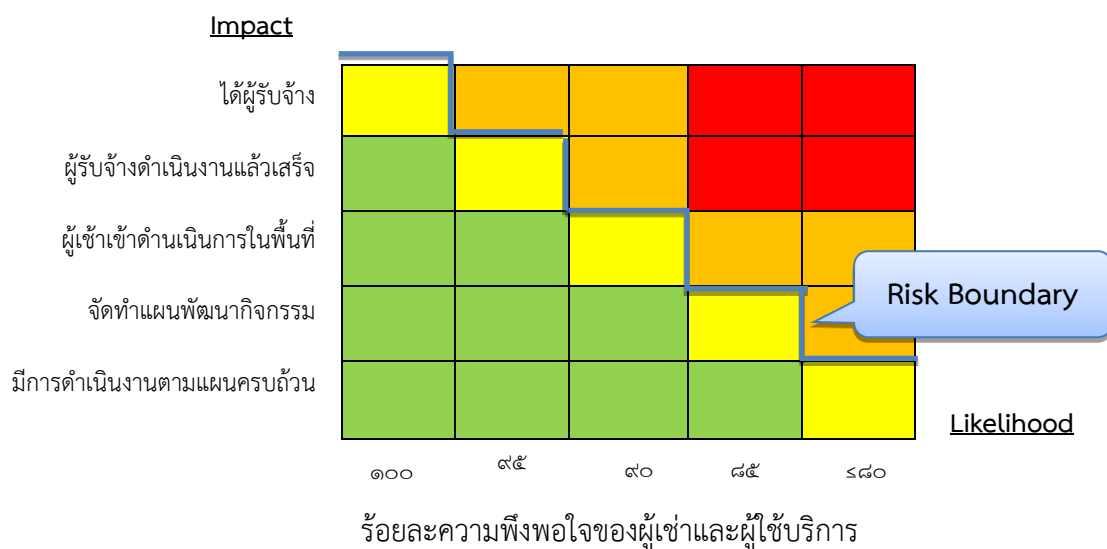
ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ($OR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	มีการดำเนินงานตามแผนครบถ้วน
ระดับ ๒ น้อยมาก	จัดทำแผนพัฒนากิจกรรม
ระดับ ๓ ปานกลาง	ผู้เข้าเข้าดำเนินการในพื้นที่
ระดับ ๔ สูง	ผู้รับจ้างดำเนินงานแล้วเสร็จ
ระดับ ๕ สูงมาก	ได้ผู้รับจ้าง

ตารางที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ($OR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๑๐๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๒ น้อยมาก	ร้อยละ ๙๕ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๙๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๘๕ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ
ระดับ ๕ สูงมาก	≤ ร้อยละ ๘๐ ความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการ

ความสำเร็จของการพัฒนาในปี ๒๕๖๔



รูปภาพที่ ๔.๒๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๒}$)

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

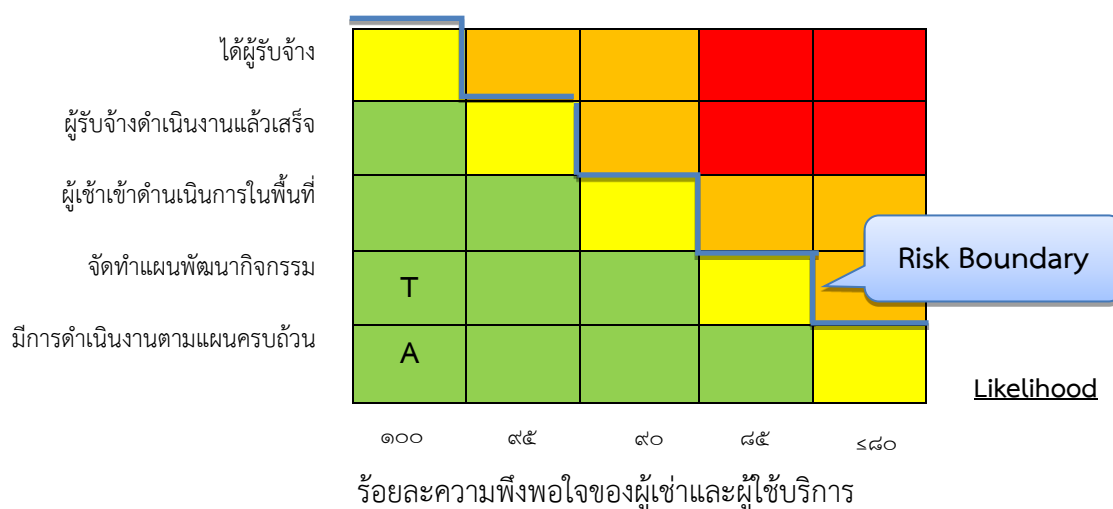
๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($OR_{๒}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายที่ อสป. จะต้องผ่าน เกณฑ์ตามที่ อสป. กำหนด Risk Appetite ด้านผลกระทบ Impact ที่ อสป.จะยอมรับได้ คือ มีการดำเนินงานตามแผนครบถ้วน	ค่าที่ อสป. จะยอมรับได้สำหรับ Risk Appetite สำหรับLikelihood โดย อสป. จะต้องมีความพึงพอใจของผู้เข้าและผู้ให้บริการที่ร้อยละ ๑๐๐ ค่า Risk Appetite ของ Likelihood จึงเท่ากับ ๑

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($OR_{\text{๒}}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การกำหนดค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ของความเสี่ยงนี้จะเท่ากับค่าจะเท่ากับค่าของ Risk Appetite คือ อสป.จัดทำแผนพัฒนากิจกรรมตามที อสป. กำหนด	สำหรับ Risk Tolerance ในแกนนอน Likelihood ของความเสี่ยงนี้ อสป.ยอมให้มีค่าเท่ากับ ๑ คือ อสป. จะต้องมึระดับความพึงพอใจของผู้เช่าและผู้ให้บริการที่ร้อยละ ๑๐๐ ตามที่กำหนดค่าเท่ากับ ๑

ความสำเร็จของการพัฒนาในปี ๒๕๖๔
(Impact)



รูปภาพที่ ๔.๒๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{\text{๒}}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($OR_{\text{๒}}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($OR_{\text{๒}}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ความสำเร็จของการพัฒนาในปี ๒๕๖๔

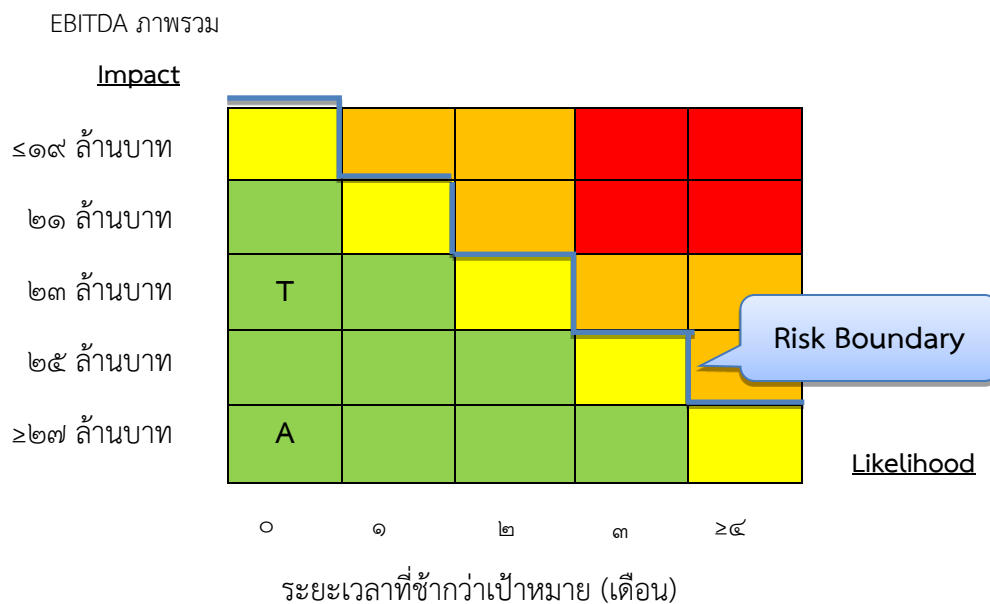
เจ้าของความเสี่ยง	รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานบริหารตลาดและสินเชือ

โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละความพึงพอใจของผู้เช่าและผู้ให้บริการ

เจ้าของความเสี่ยง	รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานบริหารตลาดและสินเชือ

๔.๒.๓ ความเสี่ยงด้านเงิน (Financial Risk : FR)

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



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

๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา ถูกกำหนดให้ นำรายได้จากการดำเนินงาน มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในกรณีที่หากองค์กรมีการดำเนินงานขาดทุน จะเป็นผลให้สถานะการเงินขององค์การสะพานปลา มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรายปี และการลงทุนในอนาคต

การหาทำไรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา จากการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่มีกำไรหรือมีกำไรน้อย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

องค์การสะพานปลาจึงได้พิจารณาโดยกำหนดความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายมาเป็นความเสี่ยงขององค์กร

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

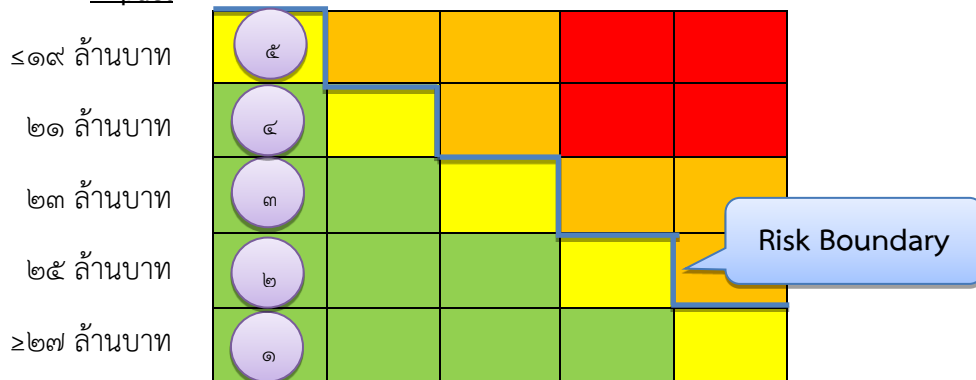
Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง EBITDA ภาพรวมขององค์กร

ตารางที่ ๔.๑๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	EBITDA ภาพรวม ≥ ๒๗ ล้านบาท
ระดับ ๒	EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท
ระดับ ๓	EBITDA ภาพรวม ๒๓ ล้านบาท
ระดับ ๔	EBITDA ภาพรวม ๒๑ ล้านบาท
ระดับ ๕	EBITDA ภาพรวม ≤ ๑๙ ล้านบาท

EBITDA ภาพรวม

Impact



รูปภาพที่ ๔.๑๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

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

คำจำกัดความ

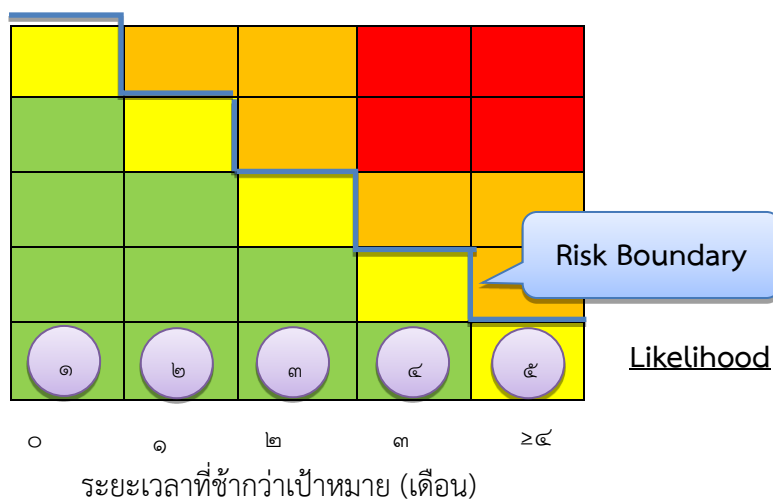
Likelihood ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๔.๑๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($FR_{\circ}$)

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 ≥ 4 เดือน

EBITDA ภาพรวม

Impact



รูปภาพที่ ๔.๑๕ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($FR_{\circ}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{\circ}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{\circ}$)

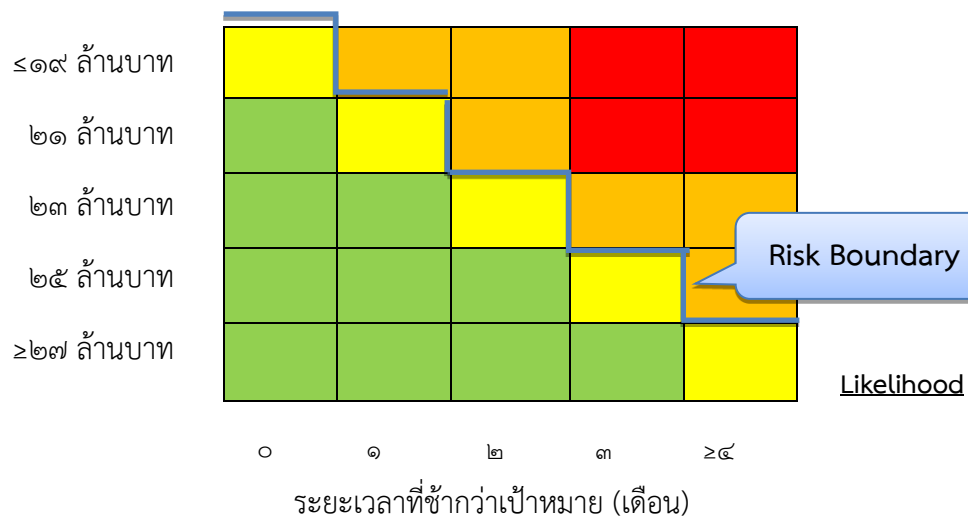
ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	EBITDA ภาพรวม ≥ 27 ล้านบาท
ระดับ ๒ น้อยมาก	EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท
ระดับ ๓ ปานกลาง	EBITDA ภาพรวม ๒๓ ล้านบาท
ระดับ ๔ สูง	EBITDA ภาพรวม ๒๑ ล้านบาท
ระดับ ๕ สูงมาก	EBITDA ภาพรวม ≤ 19 ล้านบาท

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 ๕ สูงมาก	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน

EBITDA ภาพรวม

Impact



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

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{\circ}$)

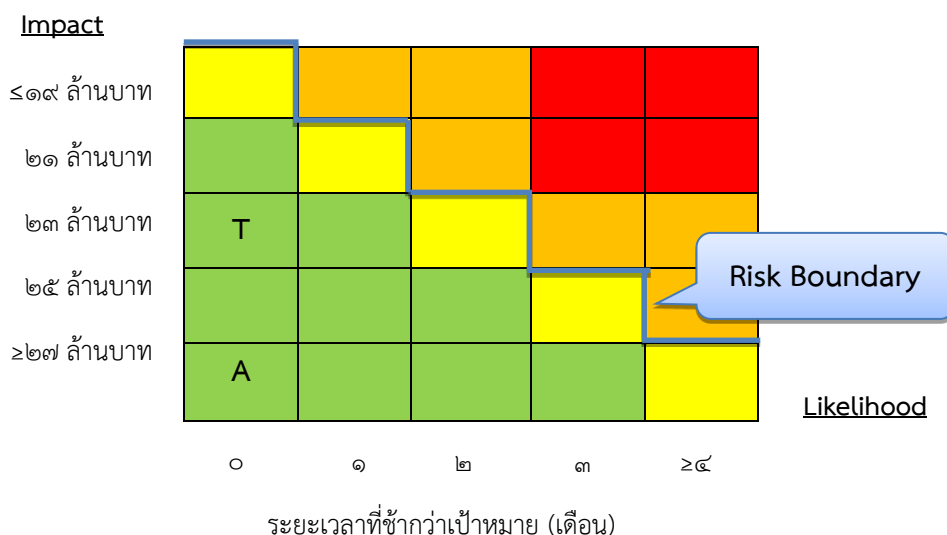
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($FR_{\circ}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
สำหรับ Risk Appetite ของความเสี่ยงด้าน EBITDA ของอสป. จะเป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายระดับดีที่สุดที่กำหนดไว้กับ สคร. คือ มีกำไรเบื้องต้น ๑๙ ล้าน ของปี ๒๕๖๔ หรือมีค่าเท่ากับระดับ ๑ สำหรับ RA ของ Impact	การที่จะให้ EBITDA มีค่าตามเป้าหมายกับ สคร. อสป.จะต้องสามารถสร้างกำไรได้ตามเป้าหมายระยะเวลาของปี ๒๕๖๔ คือ มีกำไร ๑๙ ล้าน โดยในเดือน ก.ย. ๒๕๖๔ ค่า RA ของ Likelihood จึงเท่ากับ ค่า ๑ คือไม่มีความล่าช้าเกิดขึ้นนั่นเอง

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($FR_{\circ}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เนื่องจาก อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการหากำไรเบื้องต้นได้ตามแผน เนื่องจากคาดว่าโครงการหลายโครงการที่ดำเนินการมีความล่าช้า จึงกำหนดค่าเบี่ยงเบนเท่ากับค่า ๓ ของตัวชี้วัด สคร. ค่า RT หา Impact 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 ($FR_{\circ}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{๑}$)

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

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

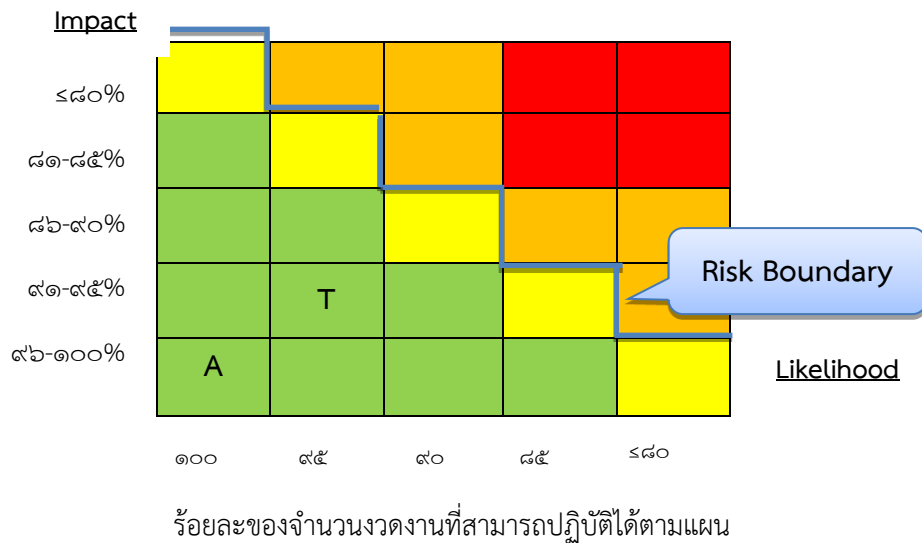
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

๒. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ



รูปภาพที่ ๔.๒๒ การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

๒.๑ ความเป็นมา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยเร่งรัดการใช้จ่ายเงินลงทุนที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณนั้นๆ ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ เพื่อขยายตัวเลขทางเศรษฐกิจของประเทศ องค์การสะพานปลา เป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องดำเนินงานตามนโยบายนี้ และเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์กรที่รัฐบาลกำหนด แต่ที่ผ่านมา องค์การสะพานปลาไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดทุกปี และสำหรับความเสี่ยงนี้้องค์การสะพานปลาเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ แต่ในปี ๒๕๖๒ องค์การสะพานปลาไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๔ องค์การสะพานปลา มีแนวโน้มที่อาจจะเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมายจึงถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องบริหารขององค์กร

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

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

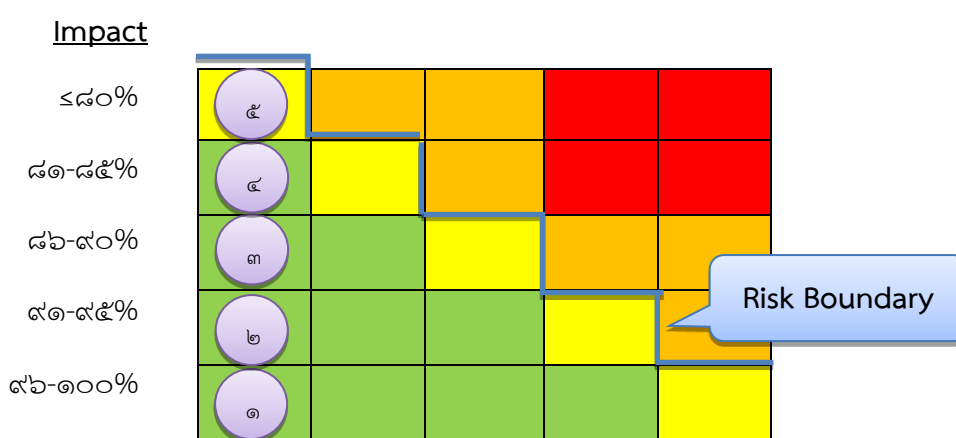
คำจำกัดความ

จำนวนเงินลงทุนขององค์การสะพานปลาที่สามารถเบิกจ่ายได้ทั้งหมดในปี ๒๕๖๔ ซึ่งหมายถึงงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรของรัฐให้กับองค์การสะพานปลาประกอบด้วยงบประมาณที่ได้รับจัดสรรใหม่ในปี ๒๕๖๔ และงบประมาณขององค์การสะพานปลาเอง

ตารางที่ ๔.๑๗ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๖-๑๐๐
ระดับ ๒	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๑-๙๕
ระดับ ๓	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๘๖-๙๐
ระดับ ๔	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๘๑-๘๕
ระดับ ๕	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ≤ ๘๐

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ



รูปภาพที่ ๔.๒๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

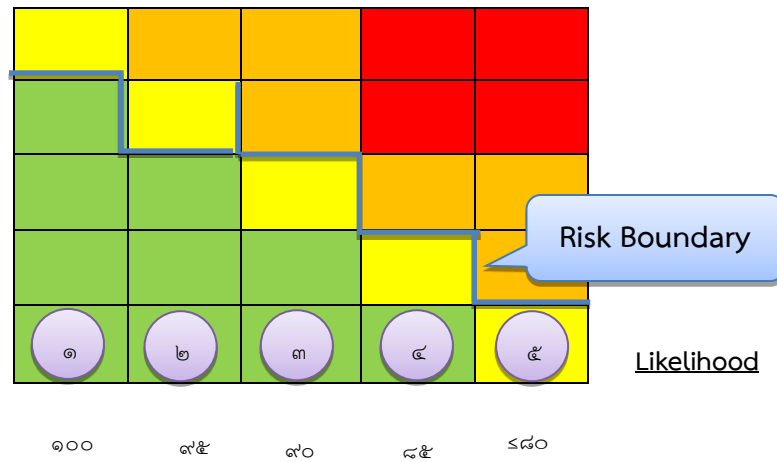
๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ($FR_{๒}$)

คำจำกัดความ

โอกาสที่จะทำให้ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผนคือ จำนวนวงงานที่ไม่สามารถจะเบิกได้ตามแผนที่วางไว้ในเกณฑ์ของ Likelihood จะกำหนดโดยร้อยละวงงานที่องค์การสะพานปลาสามารถเบิกได้ตามแผนที่กำหนดให้

ตารางที่ ๔.๑๘ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($FR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๒	ร้อยละ ๙๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๓	ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๔	ร้อยละ ๘๕ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๕	ร้อยละ ≤ ๘๐ ของจำนวนวงงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๒๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($FR_{๒}$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

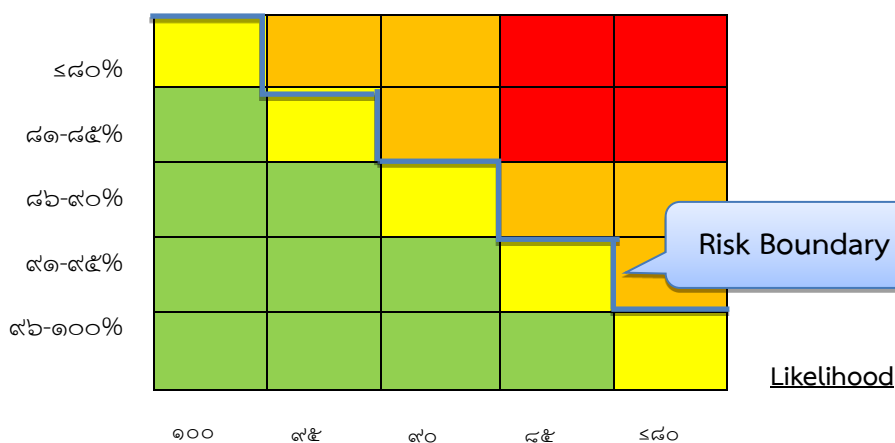
ตารางที่ ๔.๑๙ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	กำไรสุทธิภาพรวม
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๖-๑๐๐
ระดับ ๒ น้อย	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๑-๙๕
ระดับ ๓ ปานกลาง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๘๖-๙๐
ระดับ ๔ สูง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๘๑-๘๕
ระดับ ๕ สูงมาก	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๗๖-๘๐

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

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ ๙๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๘๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๕ สูงมาก	ร้อยละ ๘๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๒๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสรายปี ($FR_{๒}$)

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

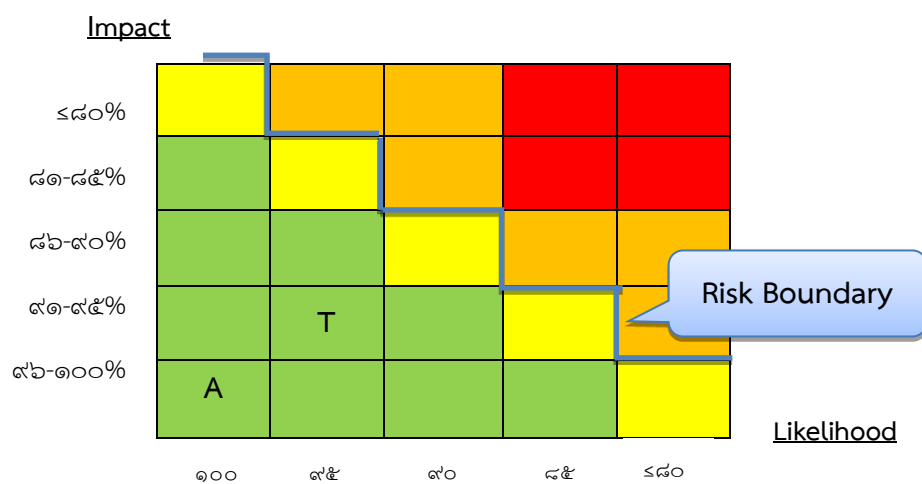
๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($FR_{๒}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
ผลกระทบที่ความเสี่ยงนี้ยอมรับได้คือ ค่า ๑ เนื่องจากเป็นค่าเป้าหมายตามนโยบายรัฐบาลที่องค์การสะพานปลาจะต้องมีการใช้จ่ายเงินลงทุนได้ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ค่า Risk Appetite ของ Impact จึงมีค่าเท่ากับ ๑	เช่นเดียวกับเกณฑ์ Risk Tolerance ของเกณฑ์ Likelihood ซึ่งเป็น Lead Factor การที่จะทำให้ Risk Appetite เกณฑ์จะต้องเท่ากับ ๑

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
ถึงแม้ว่า นโยบายของรัฐจะกำหนดให้ความเสี่ยงนี้จะต้องบรรลุเป้าหมาย คือค่าใช้จ่ายเงินลงทุน ๑๐๐% ของงบประมาณที่ได้รับ แต่ที่ผ่านมา องค์การสะพานปลา ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ค่า Risk Tolerance หรือค่าเบี่ยงเบนจึงกำหนดไว้ที่ระดับ ๒ ที่องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินการให้ได้	ค่าเบี่ยงเบนของเกณฑ์ Likelihood ที่เป็น Local Factor ของผลกระทบ องค์การสะพานปลา กำหนดไว้ในระดับ ๒ ที่ทุกงวดงาน หรือกิจกรรมในการเบิกจ่ายจะต้องสามารถดำเนินการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕ ของกิจกรรมทั้งหมด

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๒๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{๒}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

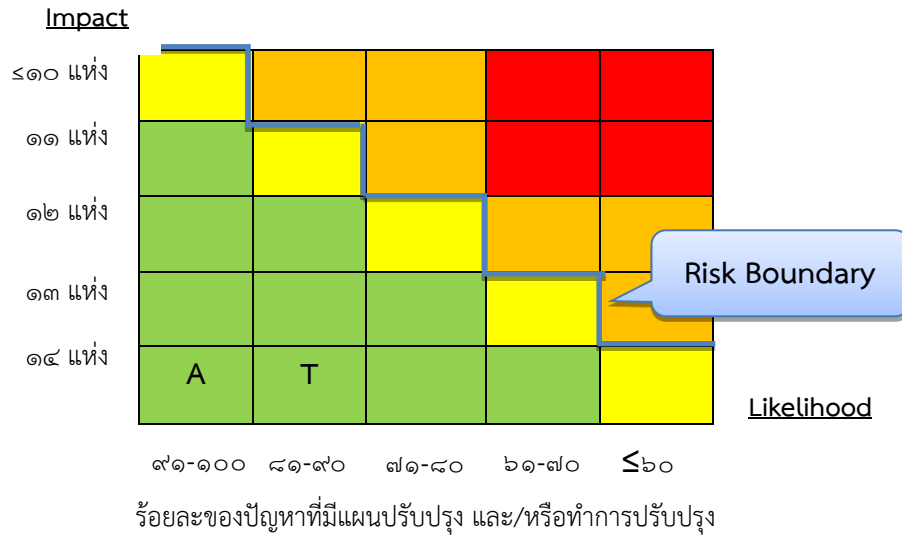
โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

๔.๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)

๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ($CR_{๑}$)

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการอส.อย่างครบถ้วน



รูปภาพที่ ๔.๓๒ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ($CR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา มีภารกิจที่ต้องบริหารสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชกำหนดการประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีข้อปฏิบัติที่จะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งมีมาตรฐานในการให้บริการการใช้ท่าเทียบเรือให้ถูกสุขอนามัยอันจะส่งผลต่อผู้ให้บริการและรายได้ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ถึงแม้ว่าองค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดได้ดีเป็นส่วนมาก แต่องค์กรไม่ควรละเลย หรือนิ่งนอนใจ ซึ่งหากไม่ละเลยในประเด็นนี้จะทำให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นสะพานปลาและท่าเทียบเรือต้นแบบ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลาจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรในปี ๒๕๖๔

อย่างไรก็ตามความเสี่ยงนี้้องค์การสะพานปลาได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ และสามารถบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่องค์การสะพานปลาพิจารณาแล้วเห็นความความเสี่ยงนี้มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและจะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์กร

สะพานปลาทั้งหมดเป็นแบบอย่างที่ดีและถูกต้องให้กับท่าเทียบเรือประมงของภาคเอกชน จึงควรคงความเสี่ยงนี้ไว้เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเข้มงวดต่อไป

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (CR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (CR_๑)

คำจำกัดความ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลา จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กร ในปี ๒๕๖๔ ปัจจุบันองค์การสะพานปลามีหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวนทั้งสิ้น ๑๘ แห่ง แต่หน่วยงานที่มีกิจกรรมการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำประกอบด้วย สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวน ๑๔ แห่ง คือ

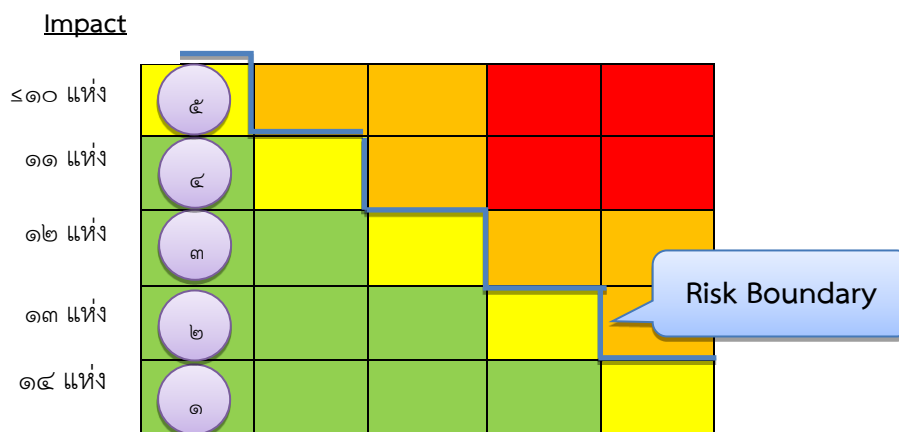
สำหรับท่าเทียบเรือประมงที่ไม่ประเมินมาตรฐานสุขอนามัยตามมาตรฐานของกรมประมง ได้แก่ สะพานปลากรุงเทพ ท่าเทียบเรือประมงตราด ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน ท่าเทียบเรือประมงปราณบุรี ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ๑ (ท่าเก่า) เนื่องจากไม่มีการดำเนินกิจกรรมของการเป็นท่าเทียบเรือประมง

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

ตารางที่ ๔.๒๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (CR_๑)

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



รูปภาพที่ ๔.๓๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($CR_{๑}$)

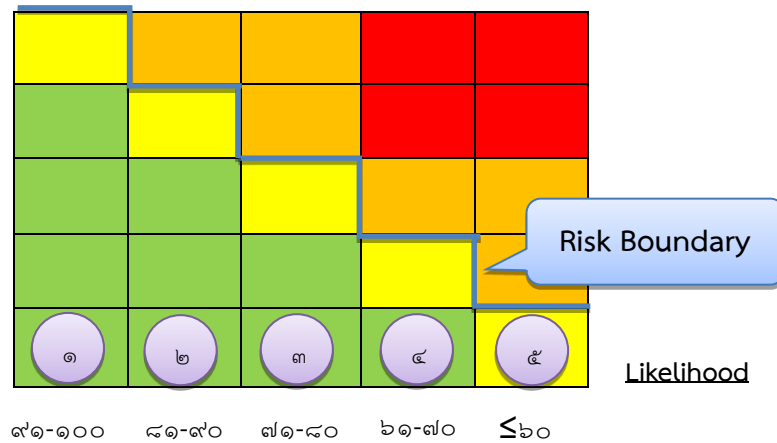
๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน($CR_{๑}$)

คำจำกัดความ

สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ตามมาตรฐานของกรมประมง ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม พรก. 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 ๘๑-๙๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๓	ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๔	ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๕	≤ ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๓๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($CR_{\circ}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($CR_{\circ}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

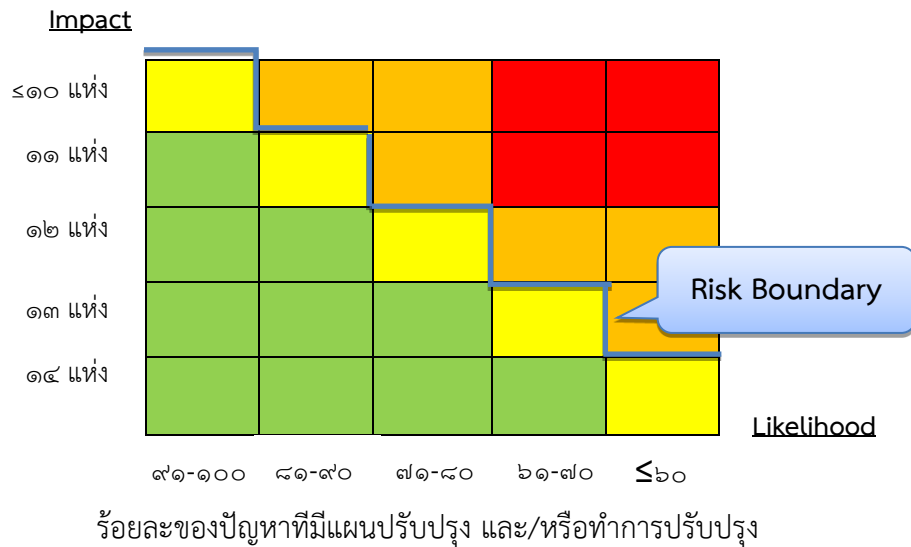
ตารางที่ ๔.๒๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($CR_{\circ}$)

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 ≤ 10 แห่ง

ตารางที่ ๔.๒๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($CR_{\circ}$)

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	$\leq$ ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป.อย่างครบถ้วน



รูปภาพที่ ๔.๓๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (CR_{10})

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance(CR_{10})

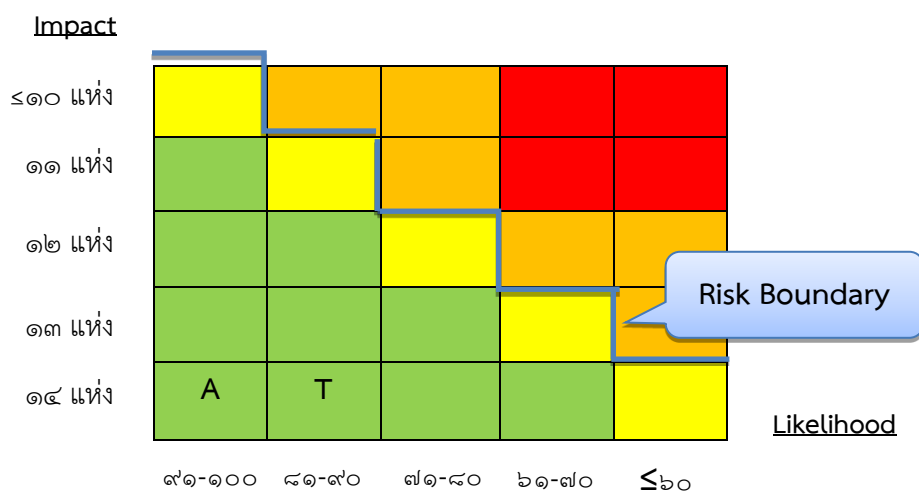
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite (CR_{10})

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_{10})

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

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการลด.อย่างครบถ้วน



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

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

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($CR_{\text{๑}}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($CR_{\text{๑}}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลา
อย่างครบถ้วน

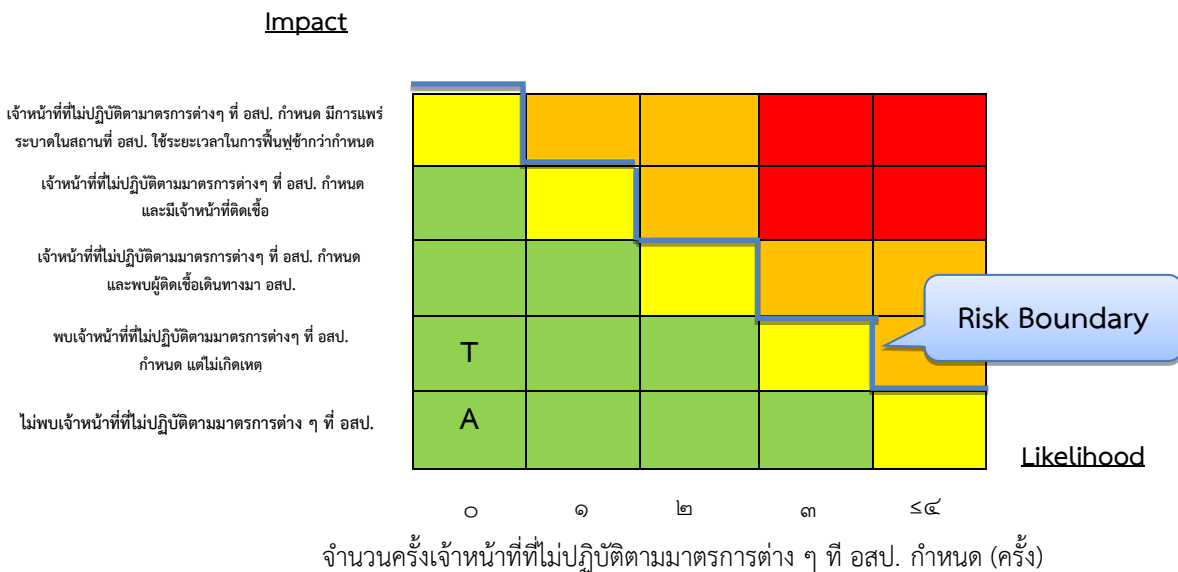
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการ
ปรับปรุง

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

๒. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณีแพร่ระบาด COVID-19 ($CR_{๒}$)

การที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ อสป.



รูปภาพที่ ๔.๔๒ ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณีแพร่ระบาด COVID-19 ($CR_{๒}$)

๒.๑ ความเป็นมา

เนื่องจากประเทศไทยมีการระบาดของเชื้อไวรัส (COVID-19) ระลอกที่สอง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน (วันที่ ๒๘ ธ.ค. ๖๓) มีผู้ติดเชื้อสะสมมากกว่า ๖,๐๐๐ ราย โดยมี ๒ จังหวัดที่สำคัญที่องค์การสะพานปลา มีสะพานปลาตั้งอยู่คือ จังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดสมุทรปราการ เป็นผลให้องค์การสะพานปลาประกาศ ปิดการให้บริการและต้องยุติการให้บริการ ในขณะเดียวกันสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การ สะพานปลาทุกแห่ง ยังมีความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส (COVID-19) เนื่องจากมีแรงงานเมียนมา ทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก

- จากมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการความเสี่ยงมีมติให้องค์การสะพานปลาเพิ่มความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส (COVID-19)

- องค์การสะพานปลาเป็นสถานที่ที่มีคนเข้ามาซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำจำนวนมากและอยู่ในข่ายที่ต้องเฝ้าระวัง ทั้งส่วนสำนักงานและส่วนที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ องค์การสะพานปลาได้จัดทำแผนเตรียมความพร้อมเพื่อช่วยให้งานบริการด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังคงเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อดูแลบุคลากรในองค์การสะพานปลาให้ปลอดภัยจากโรคและให้กิจการขององค์การสะพานปลาสามารถดำเนินไปได้ในภาวะวิกฤตหรือฟื้นตัวเร็วเมื่อวิกฤตผ่านไป

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส (CR_๒)

๒.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (CR_๒)

คำจำกัดความ

มาตรการ หมายถึง ข้อสั่งการที่เป็นเอกสาร ลายลักษณ์อักษร ประกาศ รวมถึงข้อปฏิบัติ และมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐกำหนดและเกี่ยวข้องกับองค์การสะพานปลา และมาตรการหรือข้อกำหนดที่ศูนย์ประสานการปฏิบัติภายในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ อสป. ได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ถือปฏิบัติ

แผนการบริหารความต่อเนื่องขององค์การสะพานปลา หมายถึง แผนการบริหารความต่อเนื่องกรณี COVID-19

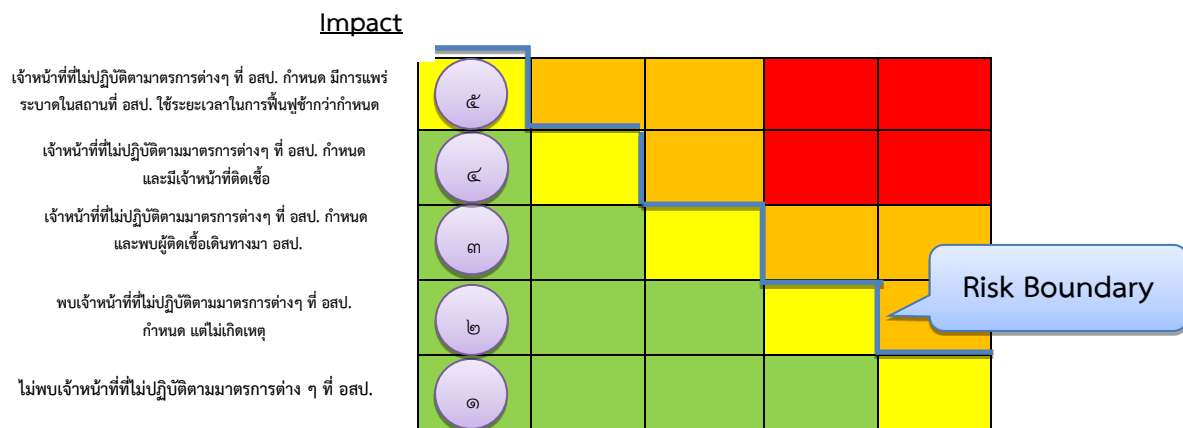
เจ้าหน้าที่องค์การสะพานปลา หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง แม่บ้าน รปภ. พนักงานขับรถ ผู้ประกอบธุรกิจแพปลาและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้ซื้อผู้ขายสินค้าสัตว์น้ำ ผู้ประกอบการเรือประมงและลูกเรือประมง

สถานที่ หมายถึง พื้นที่ประกอบธุรกิจสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง อาคาร โรงคลุม โรงประมูล สำนักงาน และอื่น ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การสะพานปลา

ตารางที่ ๔.๓๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (CR_๒)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป.
ระดับ ๒	พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด แต่ไม่เกิดเหตุ
ระดับ ๓	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และพบผู้ติดเชื้อเดินทางมา อสป.
ระดับ ๔	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และมีเจ้าหน้าที่ติดเชื้อ
ระดับ ๕	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด มีการแพร่ระบาดในสถานที่ อสป. ใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูช้ากว่ากำหนด

การที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ อสป.

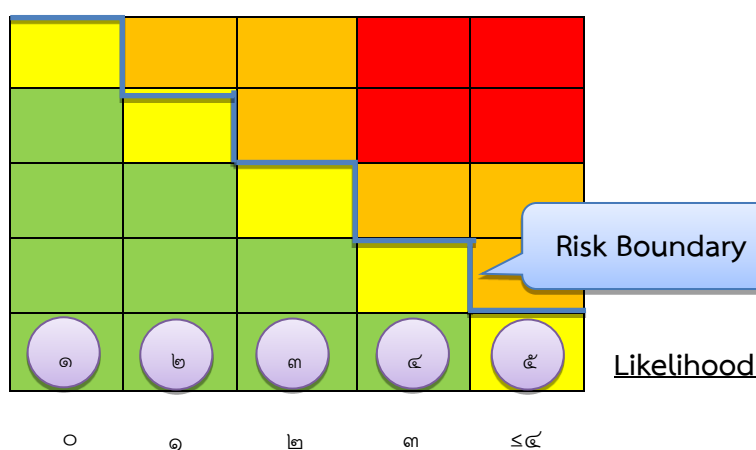


รูปภาพที่ ๔.๔๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($CR_{๒}$)

๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แนนอน($CR_{๒}$)

ตารางที่ ๔.๓๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($CR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	จำนวน ๐ ครั้ง
ระดับ ๒	จำนวน ๑ ครั้ง
ระดับ ๓	จำนวน ๒ ครั้ง
ระดับ ๔	จำนวน ๓ ครั้ง
ระดับ ๕	จำนวน ๔ ครั้ง



จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อสป. กำหนด กำหนด

รูปภาพที่ ๔.๔๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($CR_{๒}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (CR_๒)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๓๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (CR_๒)

ผลกระทบ (Impact : I)	การที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ อสป.
ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป.
ระดับ ๒ น้อย	พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด แต่ไม่เกิดเหตุ
ระดับ ๓ ปานกลาง	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และพบผู้ติดเชื้อเดินทางมา อสป.
ระดับ ๔ สูง	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และมีเจ้าหน้าที่ติดเชื้อ
ระดับ ๕ สูงมาก	เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด มีการแพร่ระบาดในสถานที่ อสป. ใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูสูงกว่ากำหนด

ตารางที่ ๔.๓๖ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (CR_๒)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อสป. กำหนด
ระดับ ๑ น้อยมาก	จำนวน ๐ ครั้ง
ระดับ ๒ น้อย	จำนวน ๑ ครั้ง
ระดับ ๓ ปานกลาง	จำนวน ๒ ครั้ง
ระดับ ๔ สูง	จำนวน ๓ ครั้ง
ระดับ ๕ สูงมาก	จำนวน ๔ ครั้ง

การที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ

Impact

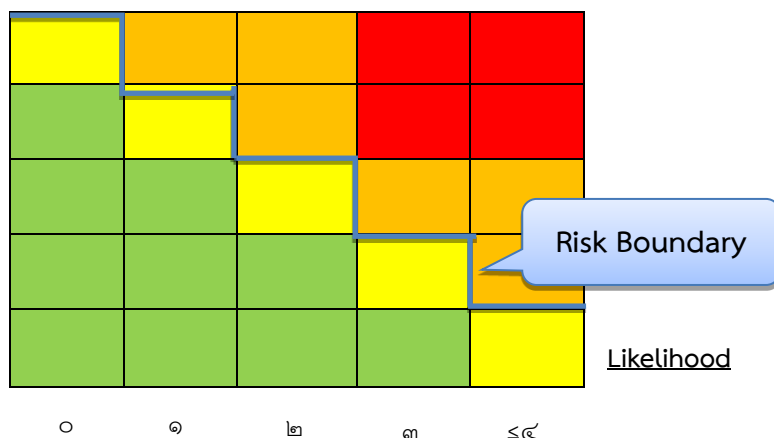
เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด มีการแพร่ระบาดในสถานที่ อสป. ใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูสูงกว่ากำหนด

เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และมีเจ้าหน้าที่ติดเชื้อ

เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด และพบผู้ติดเชื้อเดินทางมา อสป.

พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด แต่ไม่เกิดเหตุ

ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อสป.



จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อสป.

รูปภาพที่ ๔.๔๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (CR_๒)

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance($CR_{๑๒}$)

๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($CR_{๑๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายที่สป.ทุกท่า ทั้ง ๑๘ แห่ง จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามมาตรการที่ สป. กำหนด Risk Appetite ด้านผลกระทบ Impact ที่ สป.จะยอมรับได้คือ ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป.	ค่าที่ สป.จะยอมรับได้สำหรับ Risk Appetite สำหรับ Likelihood ค่าทุก สป.ของ สป. จะต้องไม่มีเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนดค่า Risk Appetiteของ Likelihood จึงเท่ากับ ๐

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance($CR_{๑๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การกำหนดค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ของความเสี่ยงนี้จะเท่ากับค่าจะเท่ากับค่าของ Risk Appetite คือ ทุก สป.ของ สป. ทั้ง ๑๘ แห่ง ที่เป็นเป้าหมายที่เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด แต่ไม่เกิดเหตุ	สำหรับ Risk Tolerance ในแกนนอน Likelihood ของความเสี่ยงนี้ สป.ยอมให้มีค่าเท่ากับ ๑ คือ เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด เท่ากับ ๐ ครั้ง

การที่เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ สป.

Impact

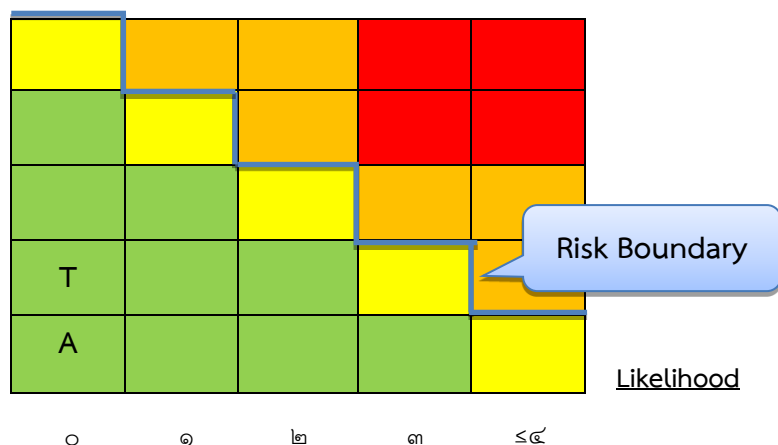
เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด มีการแพร่ระบาดของสถานที่ สป. ใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูช้ากว่ากำหนด

เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด และมีเจ้าหน้าที่ติดเชื้อ

เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด และพบผู้ติดเชื้อเดินทางมา สป.

พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด แต่ไม่เกิดเหตุ

ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป.



จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ สป. กำหนด

รูปภาพที่ ๔.๔๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($CR_{๑๒}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (CR_๒)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / (CR_๒)

ผลกระทบ (Impact) / แขนงตั้ง (I) : การที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของอสป.

เจ้าของความเสี่ยง	คณะทำงานฯ BCM
ผู้ให้ข้อมูล	๑. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

โอกาส (Likelihood) / แขนงนอน (L) : จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อสป. กำหนด

เจ้าของความเสี่ยง	คณะทำงานฯ BCM
ผู้ให้ข้อมูล	๑. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

๔.๓ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (Correlation) ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

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

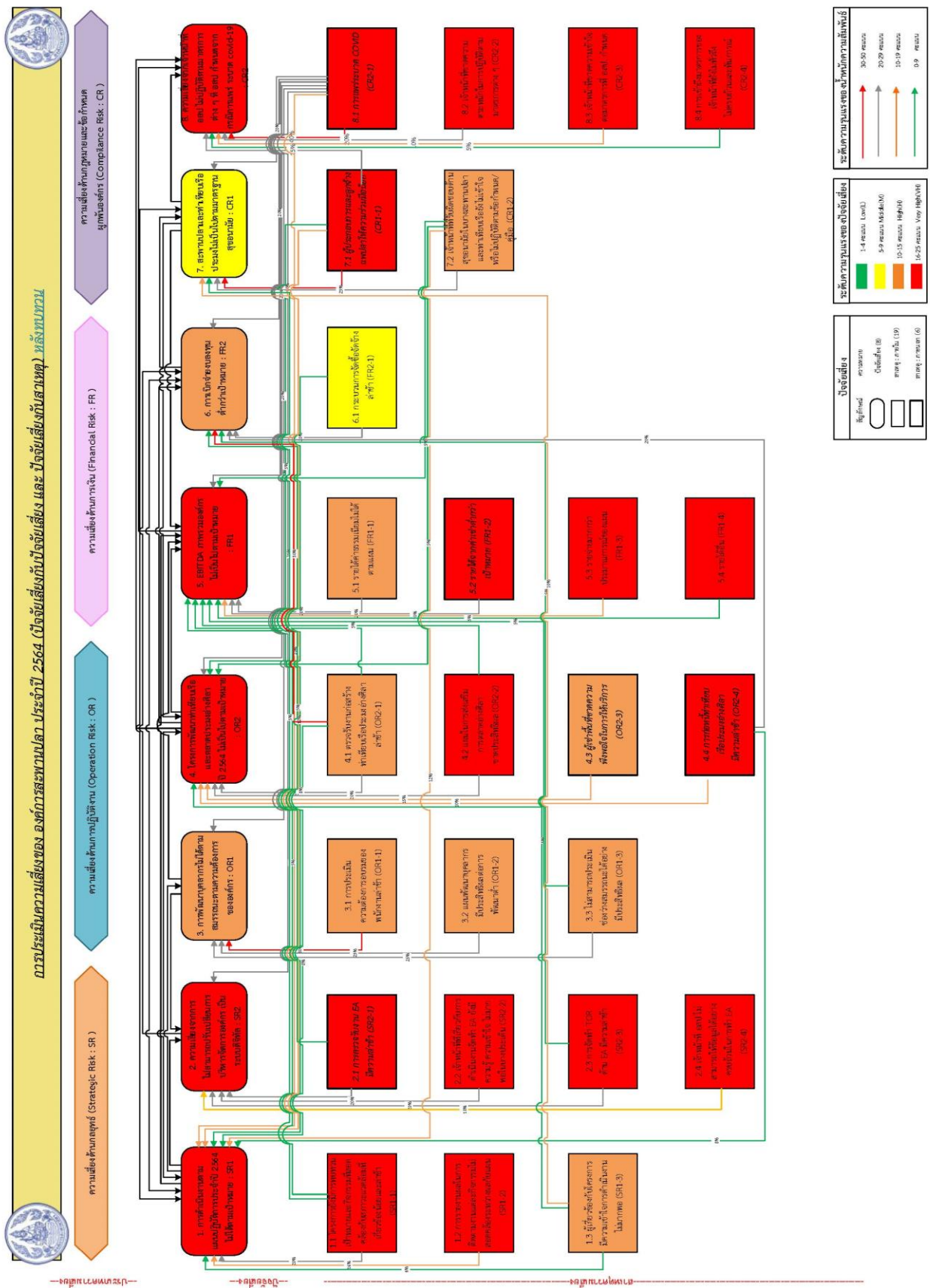
๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงทุกสาเหตุของความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ จะต้องมีแผนกิจกรรมจัดการรองรับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยงทุกสาเหตุ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงอื่นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบมายังปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

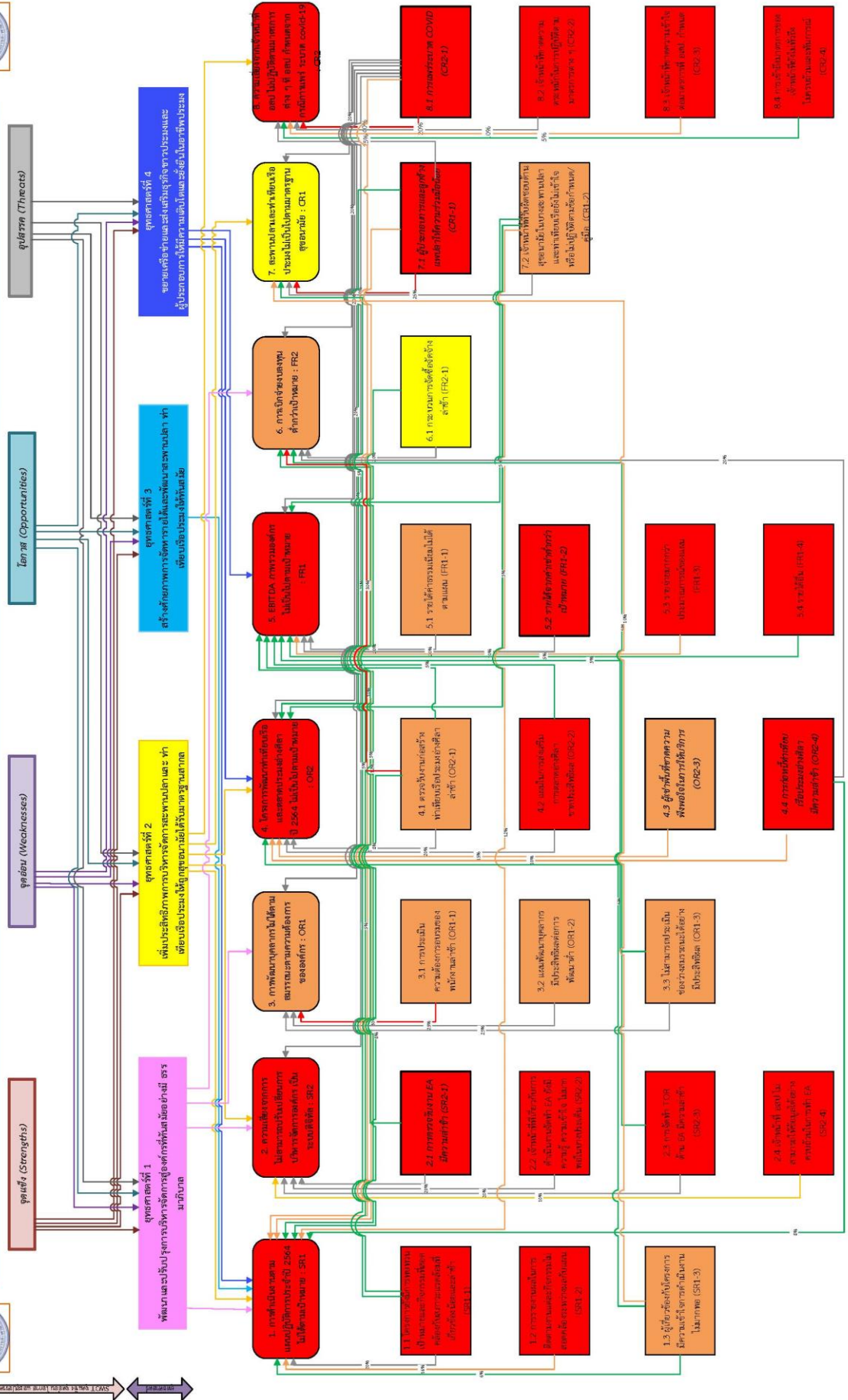
๔.๓.๑ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔

รูปภาพที่ ๔.๓๗ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๔





การประเมินความเสี่ยงของ องค์การสหประชาชาติ ประจำปี 2564 (ปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุ) *ความเสี่ยงทาง*



บทที่ ๕

บทสรุป

๕.๑ บทสรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและบริหารความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นกับการทำงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร คู่มือนี้ประกอบด้วย ๕ บทหลัก คือ บทที่ ๑ ซึ่งเป็นบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักเกณฑ์ การประเมิน ความหมาย การควบคุม ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๒ กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบทนี้ จะกล่าวถึงการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๓ เป็นการอธิบายถึงนิยามหลักการในประเด็นความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา องค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) บทที่ ๔ กล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ในปี ๒๕๖๔ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง เพื่อช่วยให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้เข้าใจความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ความรุนแรงของผลกระทบ และความถี่ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ซึ่งเป็นแผนฉุกเฉิน สำหรับนำไปบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การสะพานปลา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับกิจกรรมขององค์กรได้ ไม่ว่าโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดจนช่วยในการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับความเสียหาย ลดความเสียหายก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น หรือแก้ไขให้ทันการณ์ และลดความเสียหายจากค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

การจะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น พนักงานและลูกจ้างทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงของ

องค์กรเป็นอย่างไรดี สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปรับปรุงระบบงาน การสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และการสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัดที่จะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำทุจริต ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

การควบคุมภายใน

บทที่ ๑

มาตรฐานการควบคุมภายใน

๑. ความหมาย วัตถุประสงค์

การควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์การสะพานปลา กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และดำเนินการควบคุมภายในอย่างมีขั้นตอน และเป็นระบบได้ดังนี้

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

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในดังนี้

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

๒) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรขององค์การสะพานปลา บุคลากรในองค์การสะพานปลาทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิผล

๓) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๔) ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา

๕) ระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานองค์การสะพานปลาทุกคน มิใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

๓. กลไกในการควบคุมภายใน

๑) กลไกภายนอก (องค์กรที่กำกับดูแล)

องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาทโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลทั้งภาครัฐและเอกชนได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานয়รัฐมนตรี

๒) กลไกภายใน (ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน)

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ผู้บริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าส่วนงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

๓) ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. ประเภทของการควบคุมภายใน

๑) การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สะพานปลา ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

๒) การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างองค์การสะพานปลา นโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญและมีหลายช่องทางในวิธีการควบคุมดังกล่าว

๕. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

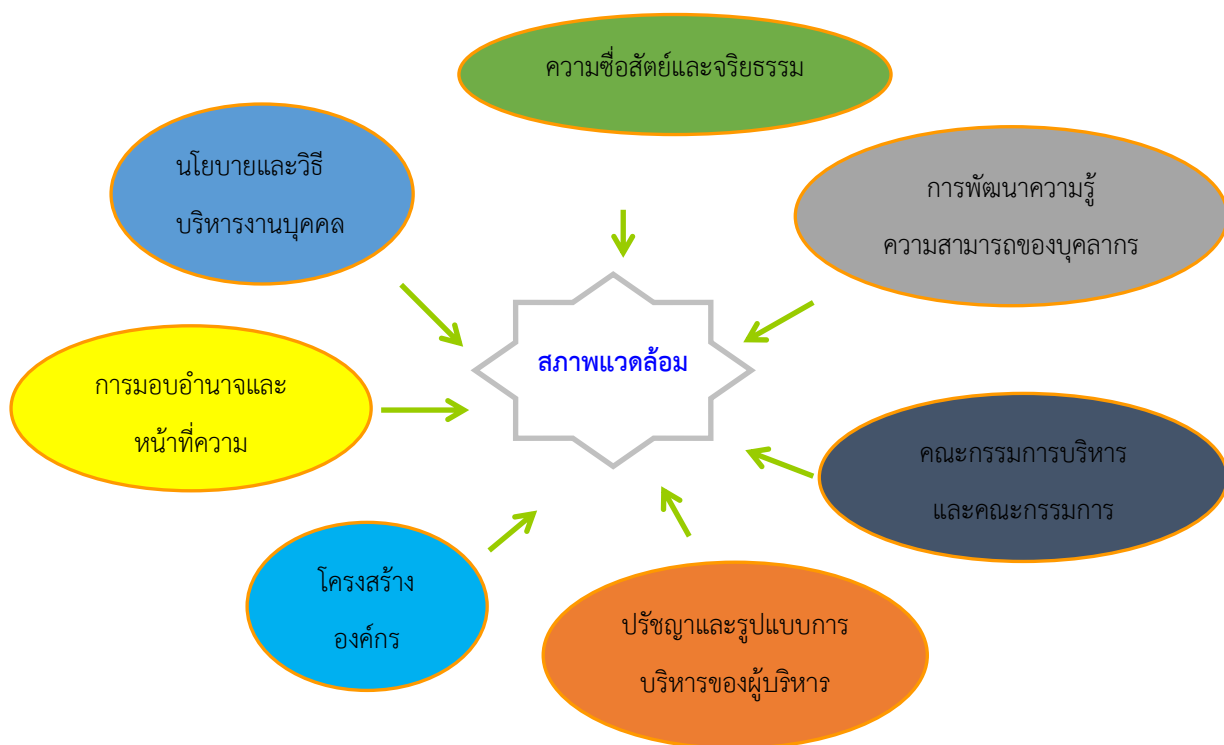
๑.๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๑.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๑.๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผล อาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลลดลง เป็นต้น

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์การสะพานปลา ยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ๑.๑ : สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑.๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

๑) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมากสามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างชัดเจน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/ความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ

๒) การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือสำคัญก็คือ การจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน

๓) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ ความสามารถซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔) ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิถีปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่ต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่ต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างและประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

๕) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งบ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

๖) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจควรพิจารณาถึง ลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับและเอกสารคู่มือระบบงาน โดยแสดงถึงระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินงานเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

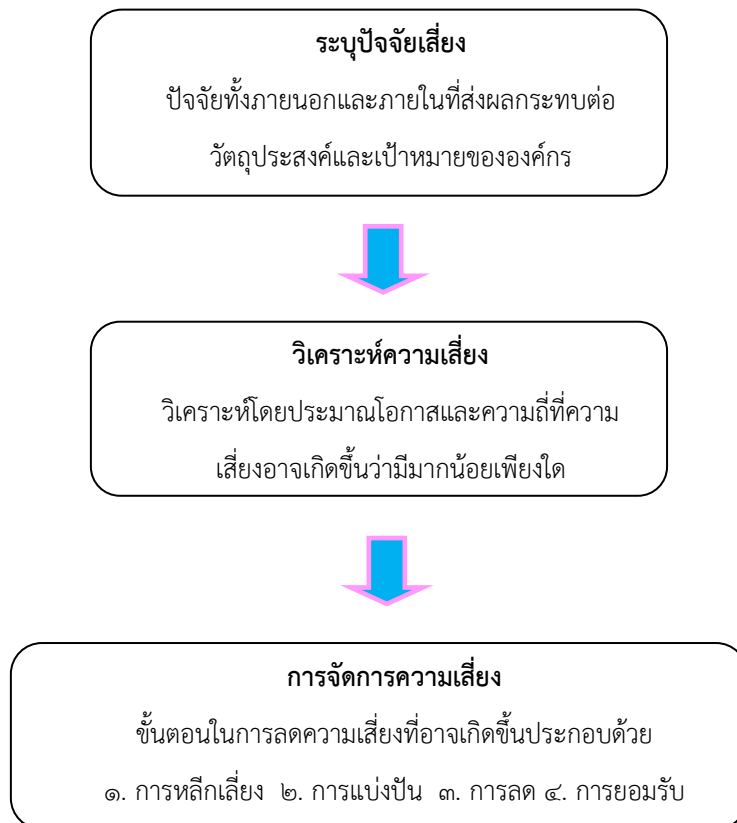
๗) นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การสะพานปลา



ภาพที่ ๑.๒ : การประเมินความเสี่ยง

๑.๒.๑ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรสะพานปลา โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือ	๕
สูง	มากกว่า	๔
	๑-๖ เดือนต่อครั้ง	
	แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	
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 เพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาด และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายที่จะได้รับว่าเหมาะสม

และคุ้มค่าหรือไม่ หากในกรณีเป็นความเสี่ยงกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจและสินค้าหรือบริการที่ไม่ถนัด

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

๓) การลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

๔) การยอมรับ (Accepting) หน่วยรับตรวจยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

๑.๔ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

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

ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยที่รับผิดชอบได้ดังนี้

๑.๔.๑ การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้

เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวัดผล การดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น

๑.๔.๒ การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ ที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผลการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละ ระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

- การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด

ผู้บริหารสูงสุด ควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วย รับผิดชอบในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของหน่วยรับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูล ผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงานประมาณการ รวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวด ที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นต้น

- การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา

ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใด ด้านหนึ่งภายในหน่วยรับผิดชอบ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้ กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่างๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากขึ้นกับลักษณะ และระดับความเสี่ยงของงานนั้นๆ

๑.๔.๓ การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับผิดชอบประกอบการตัดสินใจในการบริหาร จัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของ สารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการ ตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติ รายการทุกครั้งก่อนทำการบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูล ก่อนการบันทึกรายการนั้น การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ช่วยในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

๑.๔.๔ การอนุมัติ

ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบอำนาจในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

๑.๔.๕ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

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

๑.๔.๖ การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต เช่น

- (๑) การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ
- (๒) การประมวลผล หรือ การบันทึกรายการ
- (๓) การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะ

หน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

๑.๔.๗ การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้ รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณานุมัติรายงานอย่างรัดกุม เช่น ระเบียบคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

๑.๕ สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

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

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน ภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคลากรภายนอกด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียจากภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

๑.๖ การติดตามประเมินผล

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่อง

ที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง ดังนี้

๑.๖.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรม และต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

๑.๖.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินผลเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผลการประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ดังนี้

(๑) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง คือ กระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบกระบวนการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(๒) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้นการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ภาคราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- พิจารณาวិธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
- สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

บทที่ ๒

การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบควบคุมภายใน

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

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ หากพิจารณาตามโครงสร้างการบริหาร วัตถุประสงค์การดำเนินงานของ องค์การสะพานปลา อาจแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

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

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

(๓) งานด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ได้แก่ งานของฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือ ประมง ๑ และ ๒ ซึ่งประกอบด้วยงานของสำนักงานสะพานปลา และท่าเทียบเรือประมงต่างๆ

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานย่อย หรือสำนักงานต่างๆ จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน โดยแต่ละหน่วยงานควรที่จะกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถออกแบบระบบควบคุม ภายในที่มีประสิทธิภาพ และทำการประเมินได้ว่าระบบควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเหมาะสม และเพียงพอหรือไม่

๒. ค้นหาความเสี่ยง เป็นการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ หรือ กิจกรรมใดที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด 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. ประเมินการต้นทุน การจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง อาจมีต้นทุนดำเนินการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิธีการ ต้นทุนดังกล่าวอาจมองไม่เห็นในรูปของตัวเงินที่ชัดเจน แต่สิ้นเปลืองเวลา และบุคลากรในการจัดกิจกรรมควบคุม ซึ่งเมื่อคำนวณเป็นจำนวนเงินจากอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่เทียบกับผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หากความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงไม่มาก หรือโอกาสที่จะเกิดมีน้อย การจัดกิจกรรมการควบคุมที่สิ้นเปลืองทรัพยากรจำนวนมากย่อมไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่า

๖. จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้ เมื่อหน่วยงานต่างๆ จัดวางระบบควบคุมภายในเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้ เพื่อกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม รวมถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด

๗. นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล เมื่อมีการนำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินว่าระบบควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอหรือไม่

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. ประเภทของการประเมินผล การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมด้วยตนเอง และประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ รายละเอียดดังนี้

๑.๑ การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เช่น การกำหนดวิธีปฏิบัติงานของโครงการสินเชื่อ โครงการน้ำมัน การตรวจสอบรายงานทางการเงินของเจ้าหน้าที่บัญชี การตรวจสอบหนี้ค้างชำระ เป็นต้น

๑.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง ได้แก่ การประเมินตามกำหนดเวลา สำหรับองค์การสะพานปลา มีการจัดทำรายงาน ทุก ๖ เดือนแรก และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รวม ๒ ครั้งด้วยกัน โดยให้หน่วยงานระดับสำนักงาน รวมทั้งสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามแบบฟอร์มของกระทรวงการคลัง (แบบ ปค.๔ ปค.๕) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำรายงานระดับองค์กร (แบบ ปค.๑ ปค.๔ ปค.๕) จัดส่งกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ภายในเดือนธันวาคม ของทุกปี

วิธีการประเมินผลการควบคุมภายในอาจใช้เครื่องมือได้หลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklists) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) ผังแสดงขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Flowcharts) เป็นต้น โดยจะต้องมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายใน จากฝ่ายบริหารด้วยการสอบทานรายการต่างๆ สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง หรือสังเกตการปฏิบัติงาน

๒. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การ สะพานปลาแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑) คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา โดยที่โครงสร้างขององค์การสะพานปลาไม่มี หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุมภายในโดยตรง จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุม ภายในในองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ประเมินผลการควบคุมภายใน กำหนดแนวทาง รวบรวม พิจารณากลับกรอง สรุปผล กำกับดูแล รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล เสนอแนะ กำหนดแนวทาง และจัดทำรายงานเสนอกระทรวงเกษตร และสหกรณ์

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

๓) ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทในการสอบทานประสิทธิภาพ และความเพียงพอของระบบ ควบคุมภายในขององค์การ และจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบ ภายใน (แบบ ปค.6) เสนอต่อผู้อำนวยการ

๓. ขั้นตอนการประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๑ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยอาจจัดเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับบริหารของสำนักงาน และคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินและแผนปฏิบัติงาน การประเมินในภาพรวมขององค์การ

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจกรรม

ขั้นตอนที่ ๓ จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklist) แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในและแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน แบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

- ระดับส่วนงานย่อยหรือระดับสำนักงาน ผู้รับผิดชอบได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน โดยอาจมอบหมายเจ้าหน้าที่ในสำนักงานร่วมทำการประเมินตามกระบวนการต่อไปนี้

๑) ประเมินการมีอยู่ และความเหมาะสมขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน ในบทที่ ๔

๒) ประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ ทดสอบการมีอยู่และการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายในของแต่ละกิจกรรม โดยอาจใช้วิธีสอบถามจากผู้ปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบจากเอกสาร

๓) ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม โดยอาจใช้แบบสอบถาม

- ระดับองค์การ ผู้รับผิดชอบได้แก่ คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน องค์การสะพานปลา 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) จัดทำรายงานตามแบบฟอร์มและข้อเสนอแนะรายละเอียดในบทที่ ๔ โดยในระดับส่วนงานย่อยมีแบบฟอร์ม ๒ แบบ ได้แก่ แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และแบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยกรอกข้อมูลตามข้อเสนอแนะแล้วจัดเก็บไว้ที่สำนักงาน 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 เพื่อรายงานต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนรายงานแบบ ปค.๔ และแบบ ปค.๕ จัดเก็บไว้ที่องค์การเพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสอบทานต่อไป

บทที่ ๓

การติดตามประเมินผลตัวอย่างรายงาน

๑. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การสะพานปลาเปลี่ยนแปลงไป 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 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผล ตามที่กำหนดในมาตรฐานการควบคุมภายในนี้ทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมภายในระหว่างการทำงานหรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ การติดตามผลในระหว่างการทำงาน

เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในองค์การสะพานปลา ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความ

รับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ

ตัวอย่างของกิจกรรมในการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อฝ่ายบริหารสามารถติดตามความน่าเชื่อถือของระบบรายงาน เช่น

- มีการสอบทานเป็นครั้งคราว เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลในรายงานถูกต้อง เชื่อถือได้ และรายงานนั้นให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกัน

- กำหนดให้บุคลากรระดับปฏิบัติรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงิน โดยให้ลงนามความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

๒) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติงานตามปกติของบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน เช่น

- จัดให้มีการส่งสำเนารายงานการตรวจสอบภายใน และรายงานการควบคุมภายในให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพิจารณานำไปใช้ประโยชน์

- ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการควบคุมและประเมินระบบการควบคุมภายใน

๓) การติดตามข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกกว่ามีส่วนสนับสนุนหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์กรสะพานปลา เช่น

- ลูกหนี้ชำระหนี้แล้ว แต่ยังมีการติดตามทวงถามหนี้ เป็นการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการบันทึกรายการเกี่ยวกับลูกหนี้ ซึ่งควรตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุ

- ติดต่อขอทราบข้อมูลจากผู้ขายและรายงานประจำเดือนของบัญชีเจ้าหนี้ โดยการตรวจสอบสืบสวนข้อร้องเรียนของผู้ขายหรือผู้เสนอราคาในการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ

- ใช้ข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้จากการอบรม สัมมนา การประชุมวางแผน และการประชุมอื่นๆ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

๔) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติของเจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญ

- ติดตามว่าเจ้าหน้าที่ลงลายมือชื่อในเอกสารการควบคุมภายใน ที่สำคัญตามที่กำหนด หรือไม่ เช่น การสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลการเงินที่มีจำนวนสูงกว่ามีการลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องแล้ว เป็นต้น

๓.๒ การประเมินเป็นรายครั้ง

ในขณะที่กิจกรรมการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินผลเป็นรายครั้งจะให้ประโยชน์โดยการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง 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

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ระบุให้หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุม ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๔.๑ การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ (องค์การสะพานปลา)

การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ เป็นการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ามีมาตรการที่จะให้ส่วนกลางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมโดยส่วนกลาง เพราะหัวหน้าระดับส่วนงานย่อยอาจไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ที่จะไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

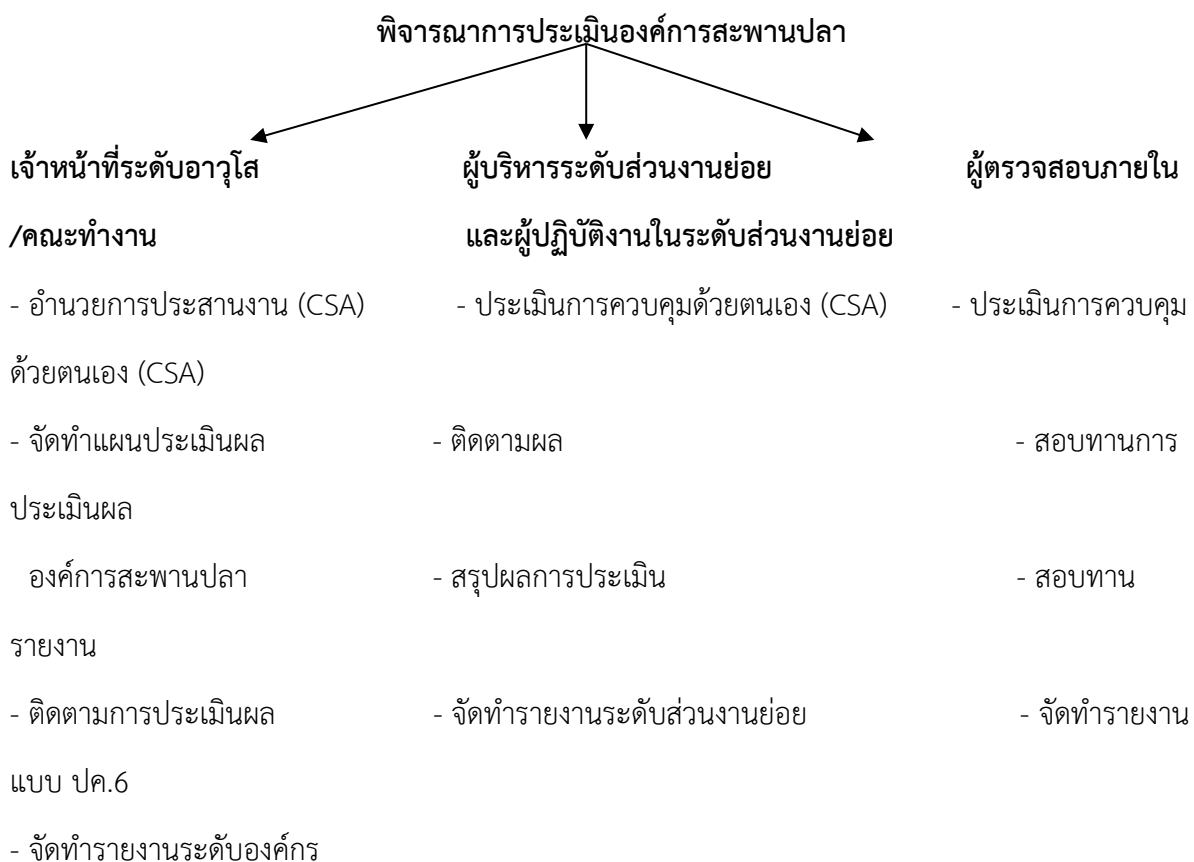
๔.๒ การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย (สำนักงาน/แผนก)

ในการพิจารณาประสิทธิผลของ ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับส่วนกลางและระดับส่วนงานย่อย

๕. ข้อเสนอแนะในการวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดในเอกสารแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ กำหนดผู้รับผิดชอบ ดังภาพที่ ๓.๑



ภาพที่ ๓.๑ : ผู้บริหารระดับสูง

๕.๒ กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั้งหน่วยรับตรวจ หรือจะประเมินเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเป็นอย่างมากและ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือ ของข้อมูลรายงาน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

๕.๓ ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการรูปแบบ ของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้ แล้วดูว่าการทำงานจริงทำอย่างไร เป็นไปตาม ที่ออกแบบไว้หรือไม่ โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการ ควบคุมภายใน หรือการประชุมปรึกษากับผู้บริหารและการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เช่น เอกสารการแบ่งส่วนงาน ภายในหน่วยรับตรวจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนงานงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงาน แผนภาพ แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งเอกสารแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมภายใน เป็นต้น

๕.๔ จัดทำแผนการประเมินผล

อาจกำหนดรายละเอียดเป็นขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ ดังนี้

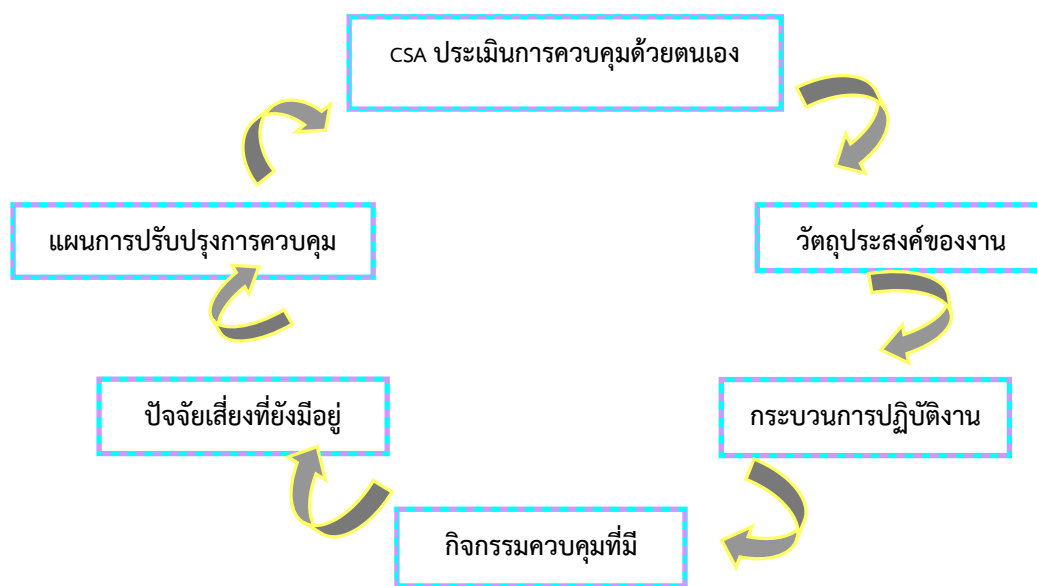
- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ทั้งนี้ เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว อาจจัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอ ความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผน เพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอีกครั้งก่อนการ ดำเนินการตามแผน

๕.๕ ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบดำเนินการโดยการประเมินการควบคุมตนเอง (Control 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 ไตรมาสที่ ๑ มกราคม – มีนาคม ไตรมาสที่ ๒ เมษายน – มิถุนายน ไตรมาสที่ ๓ และกรกฎาคม – กันยายน ไตรมาสที่ ๔ เพื่อให้ทราบได้ว่าการดำเนินงานมีการควบคุมที่หน่วยงานได้จัดทำไว้ในแบบ ปค.๕ สามารถดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์จนทำให้ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับที่เพียงพอ และสามารถยอมรับ จนไม่นับว่าเป็นความเสี่ยงที่จะต้องทำการป้องกันแก้ไข เป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานระดับสำนักงานจะต้องจัดทำรายงานตามแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปค.๕/๑ พร้อมจัดส่งให้เลขาธิการอนุกรรมการด้านต่างๆ ที่องค์การสะพานปลากำหนดให้หน่วยงานต้องจัดเอกสารให้ เพื่อทำการรวบรวมจัดทำรายงาน ตามแบบ ปค.๕/๒ โดยคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการฯ แต่ละด้านต้องจัดส่งแบบ ปค.๕/๒ ให้ฝ่ายเลขาธิการกรรมการและเลขานุการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทำการรวบรวมเสนอผู้บริหารองค์การสะพานปลาต่อไป

บทที่ ๔

รูปแบบรายงาน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงิการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ 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/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 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 ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร <u>การระบุความเสี่ยง</u> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) - การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - จำนวนของผู้ใช้บริการ - ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) - ความเสี่ยงด้านการงบประมาณ - ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง - ความเสี่ยงด้านรายได้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) - ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ/เจ้าหน้าที่ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR) - การถูกฟ้อง หรือการถูกร้องเรียน - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

คำศัพท์	คำจำกัดความ																																																								
ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม <u>ตัวอย่างเช่น</u> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑) ปัจจัยภายใน - บุคลากร ปัจจัยภายนอก - ความผันผวนของเศรษฐกิจ																																																								
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) <u>ตารางการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)</u> <table><tr><th colspan="2" rowspan="2">Risk Assessment Matrix</th><th rowspan="2">คะแนน</th><th colspan="5">ความเป็นไปได้</th></tr><tr><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 (๕x๑)</td><td>H ๑๐ (๕x๒)</td><td>H ๑๕ (๕x๓)</td><td>VH ๒๐ (๕x๔)</td><td>VH ๒๕ (๕x๕)</td></tr><tr><td>สูง</td><td>๔</td><td>L ๔ (๔x๑)</td><td>M ๘ (๔x๒)</td><td>H ๑๒ (๔x๓)</td><td>VH ๑๖ (๔x๔)</td><td>VH ๒๐ (๔x๕)</td></tr><tr><td>ปานกลาง</td><td>๓</td><td>L ๓ (๓x๑)</td><td>L ๖ (๓x๒)</td><td>M ๙ (๓x๓)</td><td>H ๑๒ (๓x๔)</td><td>H ๑๕ (๓x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำ</td><td>๒</td><td>L ๒ (๒x๑)</td><td>L ๔ (๒x๒)</td><td>L ๖ (๒x๓)</td><td>M ๘ (๒x๔)</td><td>H ๑๐ (๒x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำมาก</td><td>๑</td><td>L ๑ (๑x๑)</td><td>L ๒ (๑x๒)</td><td>L ๓ (๑x๓)</td><td>L ๔ (๑x๔)</td><td>M ๕ (๑x๕)</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 (๕x๑)	H ๑๐ (๕x๒)	H ๑๕ (๕x๓)	VH ๒๐ (๕x๔)	VH ๒๕ (๕x๕)	สูง	๔	L ๔ (๔x๑)	M ๘ (๔x๒)	H ๑๒ (๔x๓)	VH ๑๖ (๔x๔)	VH ๒๐ (๔x๕)	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓x๑)	L ๖ (๓x๒)	M ๙ (๓x๓)	H ๑๒ (๓x๔)	H ๑๕ (๓x๕)	ต่ำ	๒	L ๒ (๒x๑)	L ๔ (๒x๒)	L ๖ (๒x๓)	M ๘ (๒x๔)	H ๑๐ (๒x๕)	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑x๑)	L ๒ (๑x๒)	L ๓ (๑x๓)	L ๔ (๑x๔)	M ๕ (๑x๕)			ระดับของความเสี่ยง				
Risk Assessment Matrix					คะแนน	ความเป็นไปได้																																																			
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง		สูง	สูงมาก																																																		
ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก	๕	M ๕ (๕x๑)	H ๑๐ (๕x๒)	H ๑๕ (๕x๓)	VH ๒๐ (๕x๔)	VH ๒๕ (๕x๕)																																																		
	สูง	๔	L ๔ (๔x๑)	M ๘ (๔x๒)	H ๑๒ (๔x๓)	VH ๑๖ (๔x๔)	VH ๒๐ (๔x๕)																																																		
	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓x๑)	L ๖ (๓x๒)	M ๙ (๓x๓)	H ๑๒ (๓x๔)	H ๑๕ (๓x๕)																																																		
	ต่ำ	๒	L ๒ (๒x๑)	L ๔ (๒x๒)	L ๖ (๒x๓)	M ๘ (๒x๔)	H ๑๐ (๒x๕)																																																		
	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑x๑)	L ๒ (๑x๒)	L ๓ (๑x๓)	L ๔ (๑x๔)	M ๕ (๑x๕)																																																		
			ระดับของความเสี่ยง																																																						

คำศัพท์	คำจำกัดความ																														
ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) EBITDA ภาพรวมขององค์กร Impact <table><tr><td>≤๑๙ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๑ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๓ 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>๒๗ ล้านบาท</td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 0 ๑ ๒ ๓ ≤๔ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน) EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงคะแนนอยู่ในเกณฑ์สีแดงต้องมีการจัดการความเสี่ยงต่อไป	≤๑๙ ล้านบาท						๒๑ ล้านบาท						๒๓ ล้านบาท	T					๒๕ ล้านบาท						๒๗ ล้านบาท	A				
≤๑๙ ล้านบาท																															
๒๑ ล้านบาท																															
๒๓ ล้านบาท	T																														
๒๕ ล้านบาท																															
๒๗ ล้านบาท	A																														
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้																														
การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด																														
การตรวจสอบภายใน	งานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์																														

คำศัพท์	คำจำกัดความ												
ผลกระทบ (Impact : I)	ความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ความน่าจะเป็นที่จะเกิดบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น สามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุด หรืออาจแสดงเป็นปริมาณ เช่น สูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ ความถี่ที่จะเกิด ตัวอย่าง สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของโครงการ Impact ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕ โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐ ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕ ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ผลกระทบ (Impact) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น <table border="1"> <thead> <tr> <th>ผลกระทบ (Impact)</th><th>ความเสียหาย</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๔ สูง</td><td>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน</td></tr> </tbody> </table>	ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ๒ น้อย	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕	ระดับ ๓ ปานกลาง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ๔ สูง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕	ระดับ ๕ สูงมาก	ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน
ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย												
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐												
ระดับ ๒ น้อย	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๗๕												
ระดับ ๓ ปานกลาง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐												
ระดับ ๔ สูง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๗๕												
ระดับ ๕ สูงมาก	ทุกโครงการมีการเริ่มดำเนินการตามแผน												

คำศัพท์	คำจำกัดความ																									
โอกาสที่จะเกิด (likelihood : L)	โอกาสความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดหรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดนั้น จะมีการประเมินความเป็นไปได้โดยพิจารณาในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตัวอย่าง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย ($SR_{๑}$) จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. อย่างครบถ้วน Impact ≤๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>T</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Likelihood ๙๑-๑๐๐ ๘๑-๙๐ ๗๑-๘๐ ๖๑-๗๐ ≤๖๐ ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																A					T				
A																										
T																										
โอกาสที่จะเกิด (likelihood) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น <table><tr><th>โอกาสที่จะเกิด (likelihood)</th><th>ความเสียหาย</th></tr><tr><td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>ร้อยละ 91-100 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง</td></tr><tr><td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ร้อยละ 81-90 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง</td></tr><tr><td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>ร้อยละ 70-80 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง</td></tr><tr><td>ระดับ ๔ สูง</td><td>ร้อยละ 60-70 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง</td></tr><tr><td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>≤ร้อยละ 60 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง</td></tr></table>		โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ 91-100 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง	ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ 81-90 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง	ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ 70-80 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง	ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ 60-70 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง	ระดับ ๕ สูงมาก	≤ร้อยละ 60 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง													
โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย																									
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ 91-100 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																									
ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ 81-90 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																									
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ 70-80 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																									
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ 60-70 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																									
ระดับ ๕ สูงมาก	≤ร้อยละ 60 ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง																									

คำศัพท์	คำจำกัดความ
Risk Appetite	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Risk Appetite องค์กรต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว ตัวอย่าง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{\text{ด}}$) ,A แทนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ Impact ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)
Risk Tolerance	ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากผลหรือการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัด ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Impact ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

คำศัพท์	คำจำกัดความ
Risk Profile	ภาพแสดงการเคลื่อนที่ ก่อน – หลัง ของการจัดการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับของความเสี่ยง
ขอบเขตของระดับความเสี่ยง(Risk Boundary)	เส้นที่แบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ตัวอย่าง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) Impact ≤๑๙ ล้านบาท ๒๑ ล้านบาท ๒๓ ล้านบาท ๒๕ ล้านบาท ๒๗ ล้านบาท ๐ ๑ ๒ ๓ ≥๔ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน) Risk Boundary Likelihood
สาเหตุ ความเสี่ยง(Risk Cause)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
แผนที่ ความเสี่ยง(Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยง ตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกับระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบกัน

คำศัพท์	คำจำกัดความ
COSO	ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission เป็นคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่งในสหรัฐอเมริกา
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๔ ๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) ๒. ความเสี่ยงจากการไม่ปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรเป็นระบบดิจิทัล (SR_๒)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการในการทำงานด้าน บุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความปลอดภัย ด้านสถานที่ เป็นต้น ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๔ ๑. ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑) ๒. โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาปี ๒๕๖๔ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (OR_๒)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำรายได้เกินงบประมาณ การใช้งบประมาณ หรือด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๔ ๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑) ๒. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)

คำศัพท์	คำจำกัดความ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๔ - สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑) - ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณีแพร่ระบาด COVID-19 (CR_๒)
เจ้าของความเสี่ยง/ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุของความเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดความเสี่ยงหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขต ความรับผิดชอบของตัวเองหรือหน่วยงาน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
แผนบริหารความต่อเนื่อง	แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นใจว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น
การกำกับกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและจัดการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ ๓ ระบบ ได้แก่ - การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) - การควบคุมภายใน (Internal Audit) - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ภาคผนวก ข

- โครงสร้างองค์การสะพานปลา
- คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑



คำสั่งองค์การสะพานปลา

ที่ ๙๘ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

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

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ กระทรวงการคลังประกาศใช้ (กระทรวงการคลังประกาศ ณ วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑)

เพื่อให้การควบคุมภายในองค์การสะพานปลา เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา 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 ตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลากำหนด
- 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 ตลอดจนพิจารณาถ่วงดุลการ
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 และความซับซ้อนของงาน ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ 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 และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย 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 พิจารณากลับกรอง 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) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ 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 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง 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 กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว 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) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน 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 หักเวลา 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) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของ
หน่วยงานของรัฐ 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) ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป

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) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุงชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในใน
ภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๕) ระบุตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุงการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๔) ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป

**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) ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป

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

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) 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) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน 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

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 มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง 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

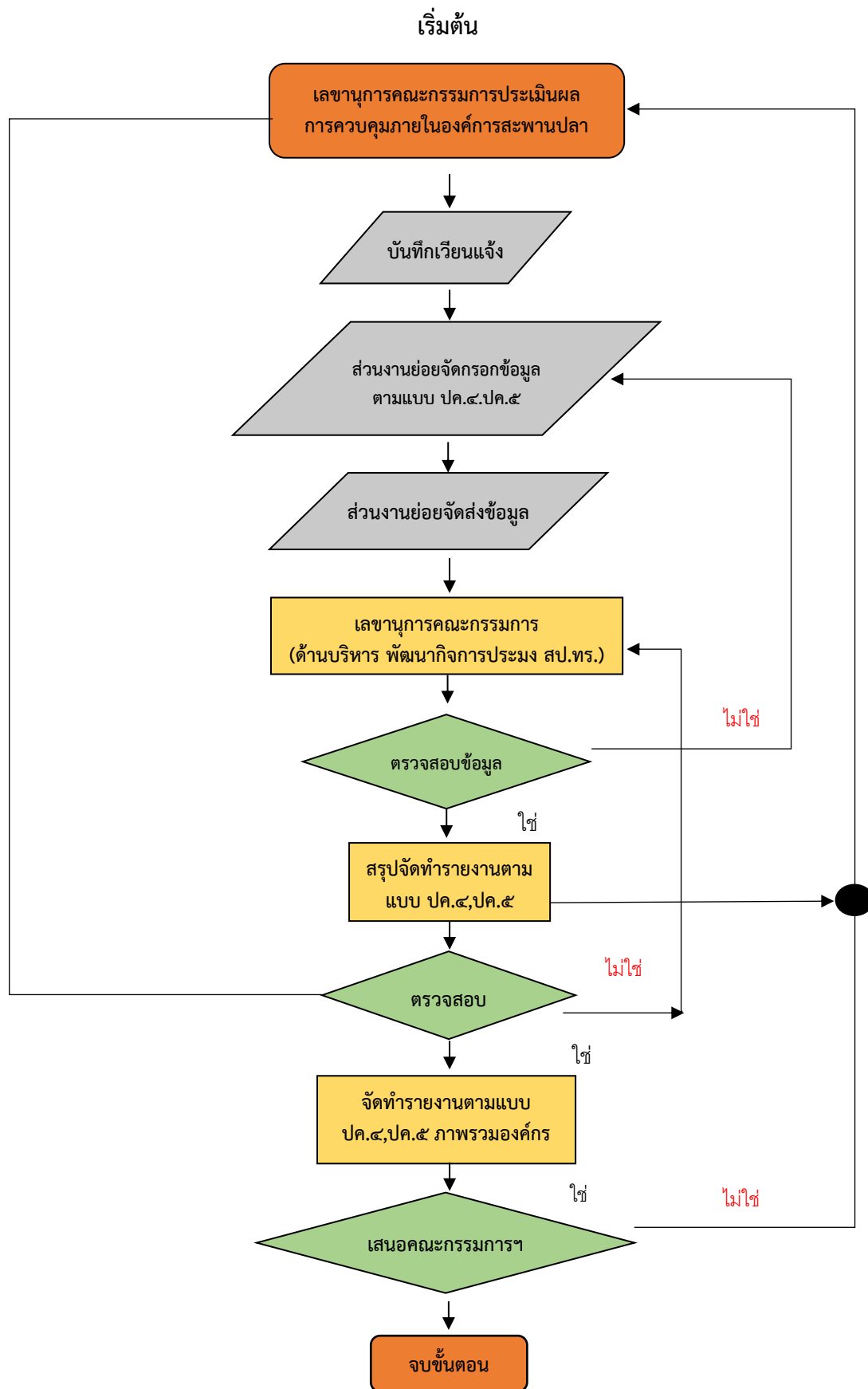
(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุง
การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ค

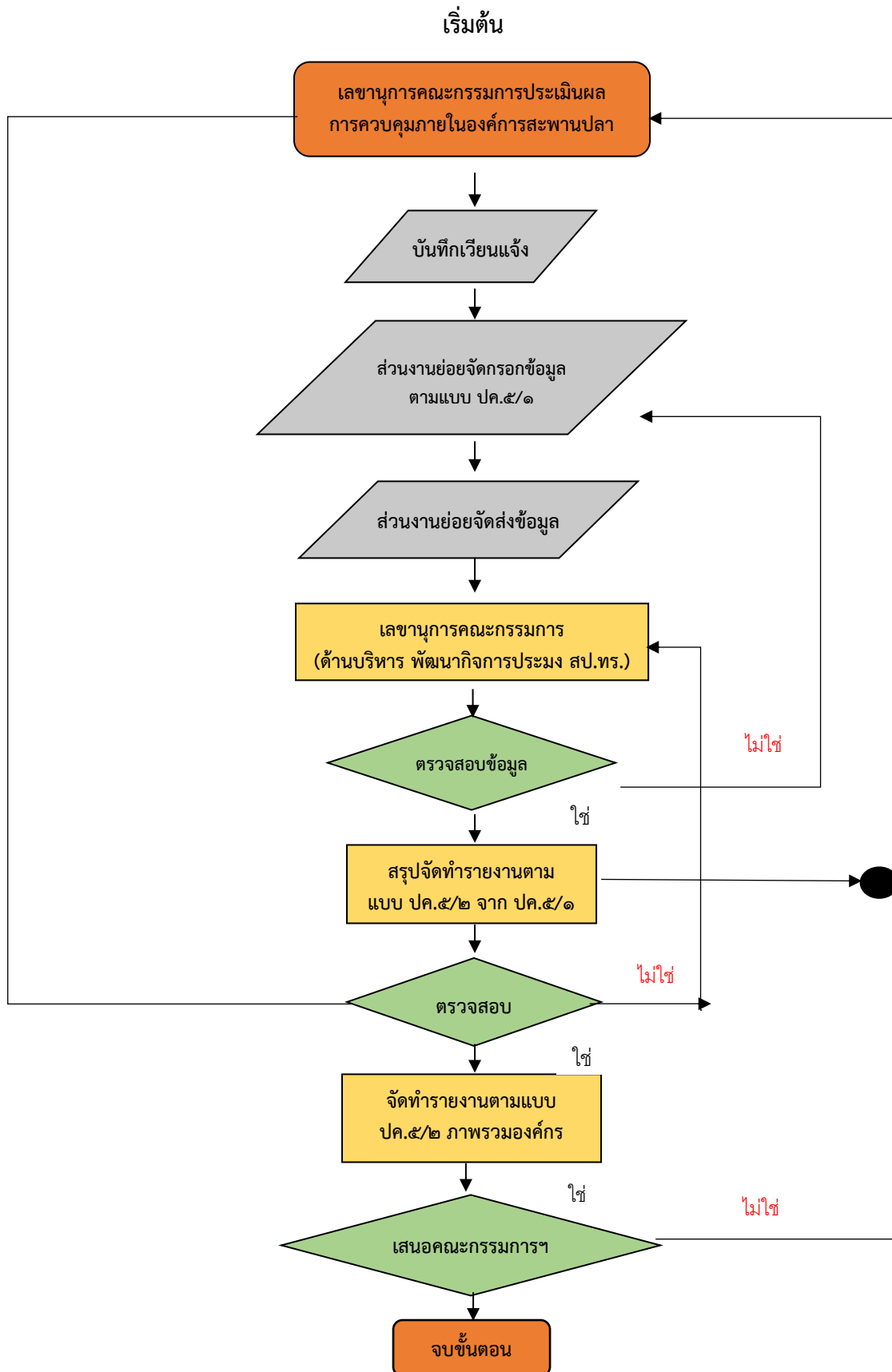
แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนและการจัดทำรายงานควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการประเมินระบบควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔,ปค.๕)



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





องค์การสะพานปลา

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

Fish Marketing Organization

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

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