

คำนำ

ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจ จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ระบบ ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้กำหนดตัวชี้วัด ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงไว้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนความเสี่ยงที่องค์กรจัดทำขึ้น

องค์กรสะพานปลาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงาน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถ พัฒนาสู่ระดับวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป จากการดำเนินงานที่ผ่านมา การดำเนินงานตามคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง คณะทำงานฯจึงได้มีแนวคิดในการ ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ และข้อซักถามจากพนักงานขององค์กรสะพานปลา ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลาอย่างยั่งยืน ต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

องค์กรสะพานปลา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑	บทนำ
๑.๑	ความเป็นมา ๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ๒
๑.๓	ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ๒
๑.๔	หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง ๓
๑.๕	นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ๔
๑.๖	การควบคุม (Control) ๖
บทที่ ๒	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
๒.๑	นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ๗
๒.๒	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ๘
๒.๓	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา ๙
๒.๔	คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา ๑๑
๒.๕	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยง องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๐ ๑๒
๒.๖	แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๑๔

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ ๓	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๓.๑	การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา	๑๕
๓.๒	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๖
บทที่ ๔	ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐	
๔.๑	ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๐	๓๐
๔.๒	การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)	๓๑
๔.๒.๑	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	๓๑
	๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐	๓๑
	ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR _๑)	
๔.๒.๒	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)	๓๗
	๒. ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถ	๓๗
	ใช้งานได้ (OR _๑)	
๔.๒.๓	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	๔๒
	๓. กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๑)	๔๒
	๔. การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๒)	๔๗
๔.๒.๔	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ	๕๒
	ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	
	๕. ความเสี่ยงในด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง	๕๒
	ต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามพรก.การประมง พ.ศ.	
	๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	
๔.๓	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	๕๘
๔.๓.๑	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๐	๖๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ บทสรุป	
๕.๑ บทสรุป	๖๒
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๖๒
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มบริหารความเสี่ยง	

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอหลักเกณฑ์นี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้ดังนี้ จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่องค์กรทั้งจากภายในและภายนอกและจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์การสะพานปลา (อสป.) เป็นหน่วยงานที่นำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานโดยมีข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำหรับประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินระบบวัดเรื่องการกำกับดูแล “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร” ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวนี้ ๑. การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM และเกณฑ์การพิจารณาอื่นที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน (เกณฑ์วัดระดับขั้นบันได) และ ๒. เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พิจารณาคะแนนถ่วงน้ำหนัก) การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคลากรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

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

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
๓. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและพนักงาน

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง
๒. ประยุกต์ใช้กับทุกงานและทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่
๓. มีแผนรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์ และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้
๔. สามารถลดหรือบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากภายในและภายนอกองค์กรได้
๕. พนักงานและเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงและปรับตัวในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
๖. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๗. เกิดภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร

๑.๔ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

๑. หลักเกณฑ์ตาม (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และคะแนนในส่วน

๒. เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง, ๒๕๕๕ เพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ ๑ การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2 และการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วนมีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

๑. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
๒. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
๔. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
๕. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับ

คำตอบแทน

๖. มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
๗. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
๘. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

๙. Portfolio View of Risk

๑๐. Integrated Governance, Risk and Compliance

๑.๕ นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

ลักษณะของความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

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

ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem) ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค หรือความยุ่งยากต่างๆ

๑.๕.๓ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยเสี่ยงพนักงานลูกจ้าง ปัจจัยเสี่ยงกระบวนการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย ปัจจัยเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงแยกรายปัจจัยเสี่ยง

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

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๓. ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์การสะพานปลาแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

๑.๕.๕ การกำหนดแนวทางมาตรการจัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

๑. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทางเลือกนั้นมีต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ เหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่
๒. Transfer การร่วมจัดการ/การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
๓. Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน หรือ การจัดทำมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง 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 4 ประเภท คือ

๑. **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
๒. **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด 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 การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ปัจจัยภายใน เช่น การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นคณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การสะพานปลาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเป็นการป้องกันความเสียหายขององค์การสะพานปลา ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการและควบคุมที่ดีเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ หน่วยงานกำกับดูแล พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การสะพานปลาเป็นสำคัญ จึงกำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

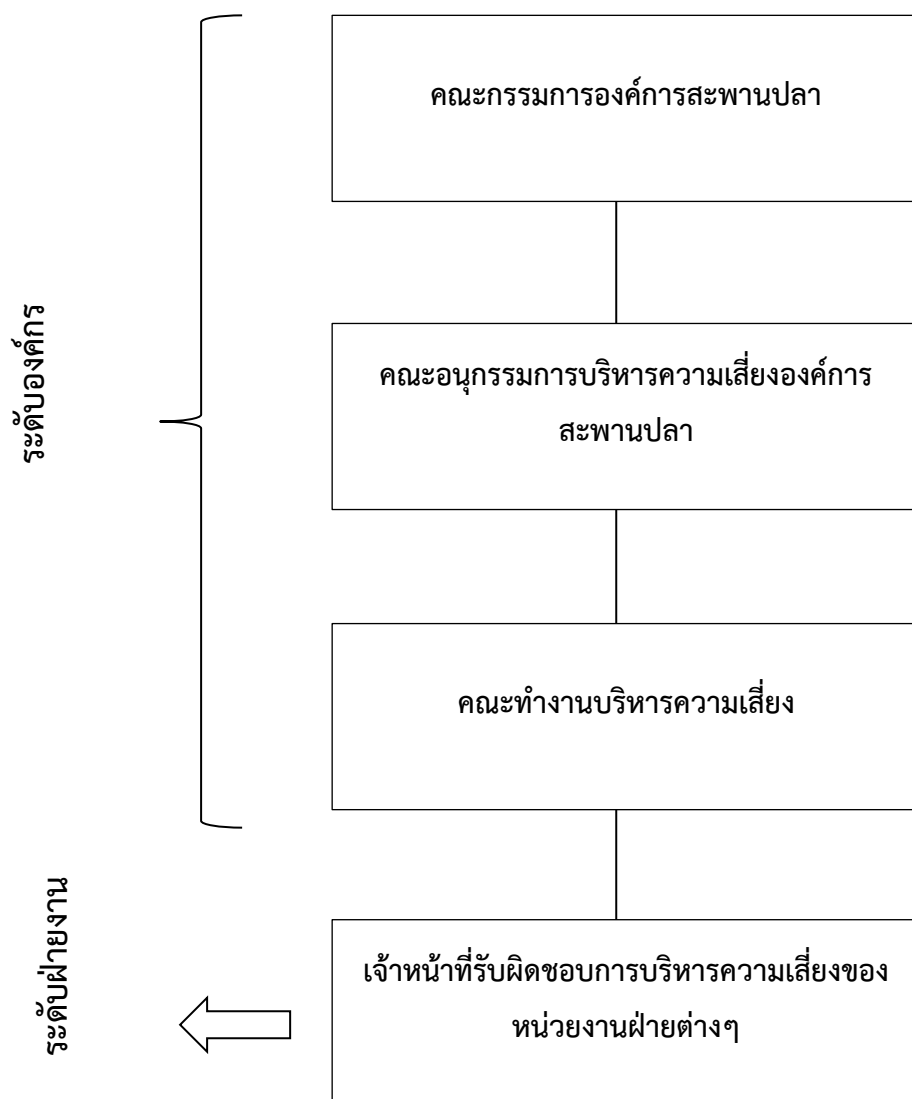
๑. มุ่งเน้นในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องของรายได้ ซึ่งเป็นหัวใจหลักขององค์กร
๒. ปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนในระดับ ๓ ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดโดยคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี ๒๕๖๐
๓. จัดให้มีการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และให้มีความชัดเจนในด้านผลของการดำเนินงานจากการปฏิบัติจริง เทียบกับเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงในมิติต่างๆ เช่น โอกาสเกิด ผลกระทบ ระดับความรุนแรง Risk Appetite Risk Tolerance ความสำเร็จของกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ทั้งก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง
๔. รวบรวมแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละกรณี เพื่อให้มีแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรมตลอดจนการบริหารจัดการให้มุ่งเน้นการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงระดับสูงถึงสูงมาก และระดับปานกลาง เพื่อให้มีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
๕. พัฒนาให้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบบริหารจัดการที่ยั่งยืน และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ตรงประเด็นกับการวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นรากเหง้าของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๖. มีการถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงองค์กรทุกระดับ และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานรายบุคคลประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) ขององค์การสะพานปลา กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. **ระดับองค์กร** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านบริหาร รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าสำนักยุทธศาสตร์และแผนงาน หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒. **ระดับฝ่ายงาน** รับผิดชอบโดย เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนฝ่ายต่างๆ เป็นคณะกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา และผู้อำนวยการฝ่าย ดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

ตารางที่ ๒.๑ แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการองค์การสะพานปลา	- กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมครอบคลุมในทุกด้านและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา	- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - จัดทำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - ประเมินและอนุมัติแผนและคู่มือการจัดการการบริหารความเสี่ยง - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน - จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ตัวเองเอาไว้ (Compliance) - แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม
ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา	- กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีความวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องกำกับและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - กำหนดให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน - เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัท ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด TRIS) ทุก 6 เดือน และทุกสิ้น

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา	๑. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ๒. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้ความมั่นใจว่า ผู้อำนวยการ/เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายงาน
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา	๑. กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒. จัดทำนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม ๓. จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ๔. ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๓. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ต่อผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา
ผู้อำนวยการฝ่าย	๑. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงอย่างพอเพียง ๒. ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ๓. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ๕. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลาทุก 3 เดือน 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ
หัวหน้าสำนักงาน	๑. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงภายในสำนักงาน ๒. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน สู่การปฏิบัติ ๓. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ๔. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก 3 เดือน 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมให้รณการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงาน	๑. ระบุและรายงานความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อ ผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำ แผนปฏิบัติ ๒. ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ ๓. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๔. กำหนดกิจกรรมควบคุม และมาตรการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost Benefit ๕. ระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ความเสี่ยงแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันการณ์ ๖. จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัย เสี่ยงนั้นๆเสร็จสิ้นต่อผู้บังคับบัญชา ๗. จัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก 3 เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้งานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
ตรวจสอบภายใน	๑. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง ๒. จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร ๓. สนับสนุน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรสะพานปลาได้มีการนำระบบ การบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพและมีการปฏิบัติ ตามทั่วทั้งองค์กร ๕. สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๔ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามตัวชี้วัด ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานองค์การสะพานปลา ที่สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ในคราวประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------|
| ๑.๑ นางจิราวรรณ แยมประยูร | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ พลเรือเอก เรืองฤทธิ์ บุญส่งประเสริฐ | อนุกรรมการ |
| ๑.๓ นายณพงศ์ ศิริขันตยกุล | อนุกรรมการ |
| ๑.๔ รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร
(นางวิภา อัครวรชิตัมพร) | อนุกรรมการ |

- | | |
|--|------------------------|
| ๑.๕ ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา
(นายชาญชัย สگارวัฒนานนท์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๑.๖ หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล
(นางสาวปิยวรรณ แก้วกล้า) | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๗ นางสาวกลิ่นเสลา บุญชู | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ พิจารณาสถานการณ์ต่างๆที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง และอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การสะพานปลาในทุกๆด้านที่เกี่ยวข้อง และกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมด

๒.๒ กำกับดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณากลับกรองแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๒.๓ ทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงกับสภาพแวดล้อมองค์กรเป็นประจำทุกปี

๒.๔ ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๕ แต่งตั้งคณะทำงานและที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

๒.๕ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี 2560

ตารางที่ ๒.๒ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี 2560

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR1)	<u>Impact</u> ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	หัวหน้าสำนักงานเจ้าของโครงการ
	<u>Likelihood</u> ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	หัวหน้าสำนักงานเจ้าของโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๒. ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ (OR _๑)	Impact ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Likelihood ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
๓. กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายบัญชีการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายบัญชีการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๒)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายบัญชีการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายบัญชีการเงิน
๕. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามพรก.การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านสป.ทร. ๓. รองผู้อำนวยการ อสป. ด้านธุรกิจ	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒

๒.๖ แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ตารางที่ ๒.๓ แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

ลำดับ	วิธีการดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๐											หมายเหตุ	
		ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.
๑.	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา	↔			↔			↔			↔			
๒.	ประชุมคณะทำงานความเสี่ยงองค์การสะพาน ปลา	↔			↔			↔			↔			
๓.	ประชุมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยง									↔				
๔.	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง													
	ไตรมาสที่ ๑				↔									
	ไตรมาสที่ ๒						↔							
	ไตรมาสที่ ๓									↔				
	ไตรมาสที่ ๔											↔		

บทที่ ๓

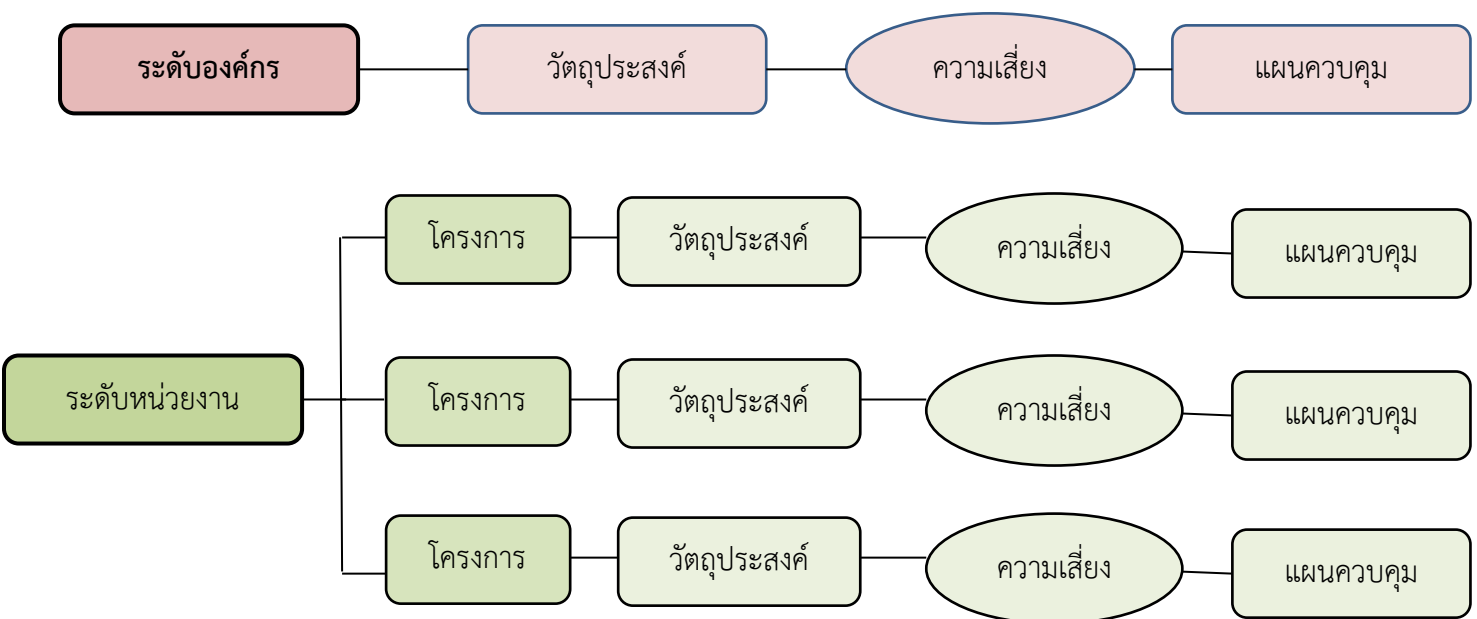
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานได้ในทุกๆส่วน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานลงไปถึงระดับของแต่ละขั้นตอนของการทำงานซึ่งสามารถแบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑.) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

๒.) การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละสำนัก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โดยในทุกๆระดับจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ดังรูปภาพที่ ๓.๑

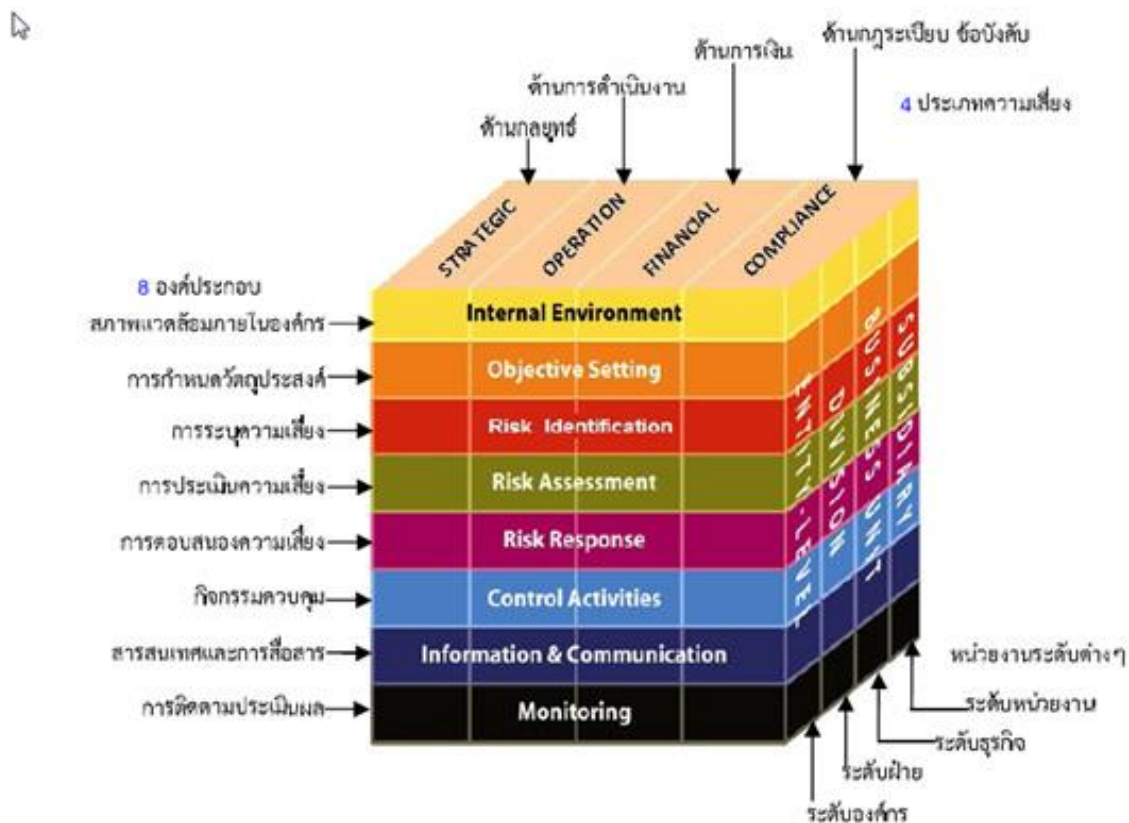


รูปภาพที่ ๓.๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๒ ระดับ

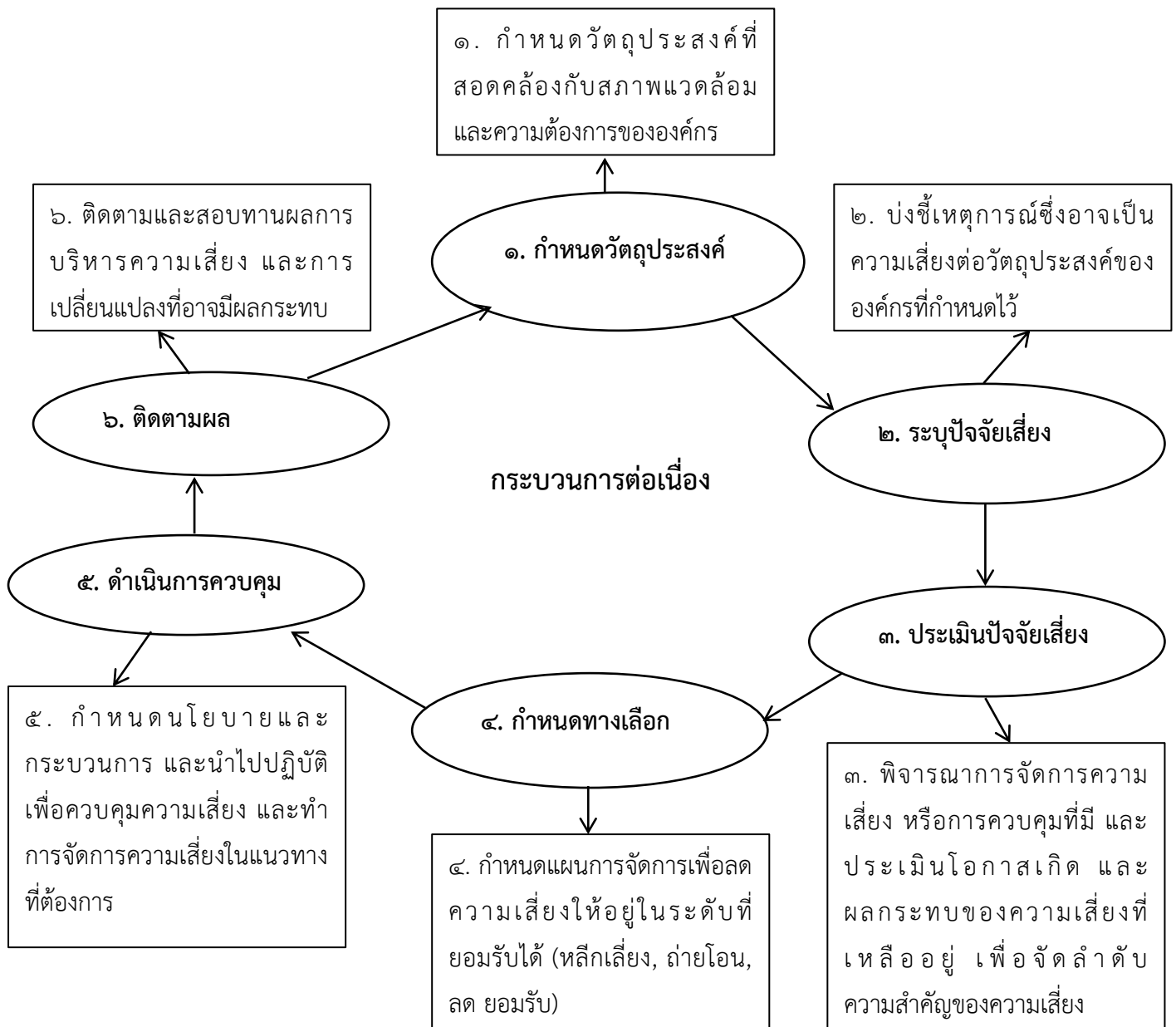
๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

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



รูปภาพที่ ๓.๒ แสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO



รูปภาพที่ ๓.๓ แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาเพื่อให้รับทราบถึงขอบเขตในการมองความเสี่ยงว่าอยู่ภายใต้ขอบเขตแค่ไหน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเสียก่อนว่า กำลังพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์อะไร เช่น ความเสี่ยงระดับองค์กร ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับองค์กรจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ แต่หากเป็นความเสี่ยงในระดับฝ่ายงาน ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์โดยต้องคำนึงถึงหลัก S M A R T

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

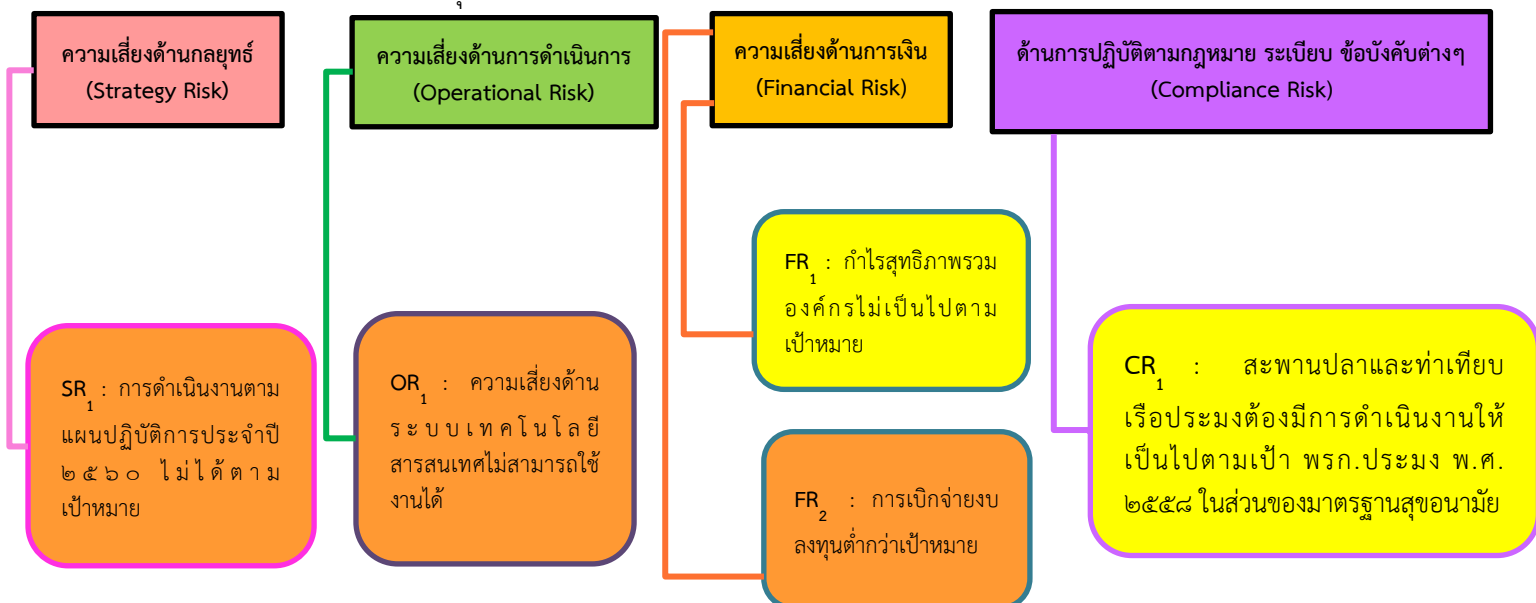
๒. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และสามารถเป็นต้นเหตุของการเกิดความเสียหาย ความล้มเหลว รวมถึงการลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมทุกชนิด ซึ่งการระบุความเสี่ยงมีพื้นฐานจากการพิจารณา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ ลักษณะงาน กิจกรรมของหน่วยงาน หรือระบบงาน ซึ่งการระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลามีการแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน

๒.๑ ประเภทความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาจะจำแนกประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เป็นหลัก ประกอบด้วย ๔ ประเภท คือ

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

สำหรับประเภทความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรยังมีการจำแนกรายละเอียดอีก จำนวนมากขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์กร ที่จะพิจารณาความเสี่ยงด้านใดที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ด้านเครดิต และด้านเหตุการณ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนความเสี่ยงต่างๆอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน



รูปภาพที่ ๓.๔ การระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๐

๒.๒ การค้นหาความเสี่ยง

สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมหลายวิธี ได้แก่

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

๒.๓ แหล่งที่มาของความเสี่ยง

แหล่งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่

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

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

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

๓. การประเมินปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

๓.๑.๑ สารความเสี่ยง (Risk Statement)

เป็นการพรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้นๆ ชัดเจนว่ากำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ทางด้านการเงิน การดำเนินงาน เป็นต้น

๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต้องทำสมมติฐานต่างๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการบ่งชี้อันตรายที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้การจัดทำสมมติฐานต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. เนื้อหาของเขต

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

๓.๑.๓ ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

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

๓.๒ การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Score)

การประเมินค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาโอกาสการเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งเป็นการพิจารณาควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน หรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก่อนที่จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนต่อไป

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

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

๓.๒.๒ พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็น ๕ ระดับ แทนด้วยตัวเลข ดังนี้

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

ผลกระทบแบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบคิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย
๒. ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร

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

๓.๓ การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)

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

ตารางที่ ๓.๑ ตารางประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก	๕	M ๕ (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 Boundary

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk : Risk Level)

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

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าระดับโอกาสเกิด x ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Risk Score)

เช่น : ค่าระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง = ๕ และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ = ๒ ดังนั้นค่าระดับความเสี่ยง = ๑๐

หมายเหตุ ประเด็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาแนวทางการกำหนดค่า (Scale) ดังกล่าวที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกความเสี่ยง โดยอาจอ้างอิงกับรายได้ และผลกำไรขององค์กร สะพานปลา เพื่อสามารถจัดระดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อรายได้ หรือผลกำไรขององค์กรสะพานปลาได้อย่างเป็นบรรทัดฐานเดียวกันในอนาคต และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงก่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในอนาคต

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

๓.๔ 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

๓.๕ การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในตาละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ดังตัวอย่าง Risk Map : ขององค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๕๕

๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๔.๑ การจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ โดยใช้หลัก ๔T คือ

๑. การหลีกเลี่ยง (Terminate) ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น เปลี่ยนวัตถุประสงค์ หยุดทำกิจกรรม ระวัง ยกลูก เป็นต้น

๒. การโอนย้าย (Transfer) โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย
การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

๓. การควบคุม (Treat) หาวิธีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นๆโดยการลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ หรือลดโอกาส และลดผลกระทบ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

ตัวอย่างที่ ๓.๑ การจัดการความเสี่ยง (๔T'Strategies : ๔Ts)

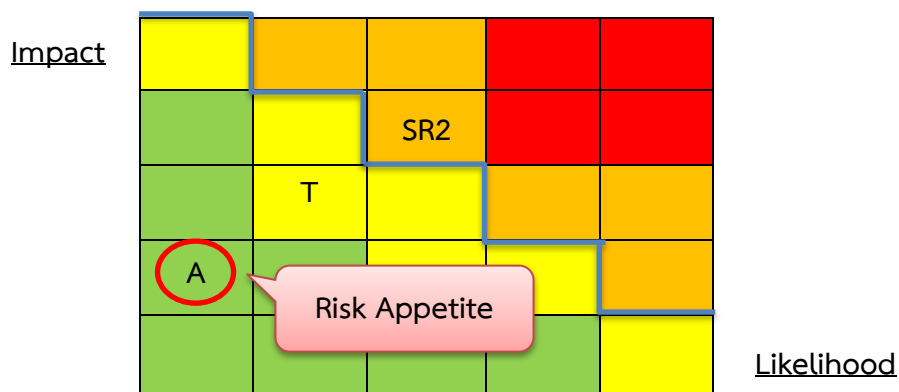
การวิเคราะห์ความเสี่ยง ฉบับ: ประจำปีงบประมาณ 2560					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)					
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	ที่กาด (Risk Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation	
				วิธีการจัดการความเสี่ยง	การติดตามความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
3. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน
				การดำเนินการตามแผน (Plan)	การดำเนินการตามแผน

๔.๒ การพิจารณากำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

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

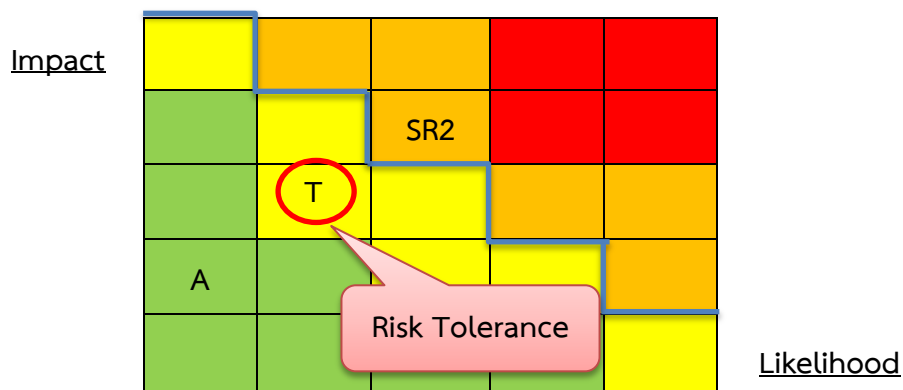
การหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้ เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์กรสะพานปลาพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานขององค์กรสะพานปลา ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้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



รูปภาพที่ ๓.๕ ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้

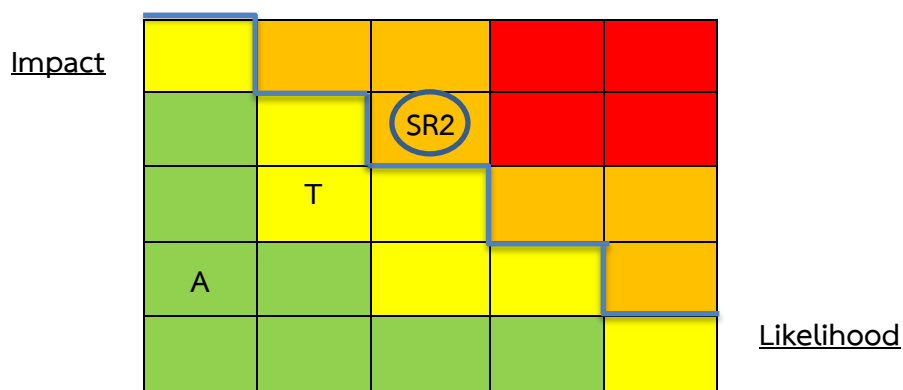
๔.๒.๒ ช่วงของความเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสียหายที่นอมรับได้ เป็นระดับของความเปี่ยงเบนของผลลัพธ์ ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสียหายที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งส่วนมากจะอยู่ระดับสูงกว่า Risk Appetite

Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลการดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเปี่ยงเบนของผลการดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่องค์กรยังพอยอมรับได้



รูปภาพที่ ๓.๖ ตำแหน่งช่วงของความเปี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

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



รูปภาพที่ ๓.๗ ตัวอย่างตำแหน่งสถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๕. การกำหนดแผนงานในการควบคุม

เป็นการกำหนดแผนงานในการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงตามที่ได้กำหนดวิธีการควบคุมไว้ โดยจะต้องระบุวัตถุประสงค์ในการควบคุม ตัวชี้วัดเพื่อความสำเร็จกิจกรรมการควบคุม ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

๖. การติดตามและรายงานผล

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

๖.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

- เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- การรายงานและติดตามผล มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า แผนจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลักจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายเดือน/รายไตรมาส/รายปี

๖.๒ การประเมินผล สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

ประเมินผลมาตรการหลักการจัดการปัจจัยเสี่ยง ภายหลังจากกำหนดแผนงาน และดำเนินการตามแผนแล้ว ต้องดำเนินการประเมินปัจจัยเสี่ยงอีกครั้งว่ามาตรการ/แผนงานที่กำหนดนั้นมีความเพียงพอ/เหมาะสมทำให้ระดับการประเมินลดลงหรือไม่ หากไม่เพียงพอ/เหมาะสมก็จะต้องดำเนินการทบทวนแผนงาน/กิจกรรม/มาตรการควบคุมใหม่

๖.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ จะต้องรายงานผลการดำเนินงานพร้อมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน ตามแบบรายงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยจัดส่งรายงานให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนถัดไป

๖.๒ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำรายงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบมาจัดทำสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นประจำทุกไตรมาส ตามแบบรายงานที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหารภายในองค์การสะพานปลา คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

๖.๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจัดทำผลสรุปการดำเนินงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีขององค์การสะพานปลา และเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารขององค์การสะพานปลาต่อไป

๖.๔ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับจากคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป

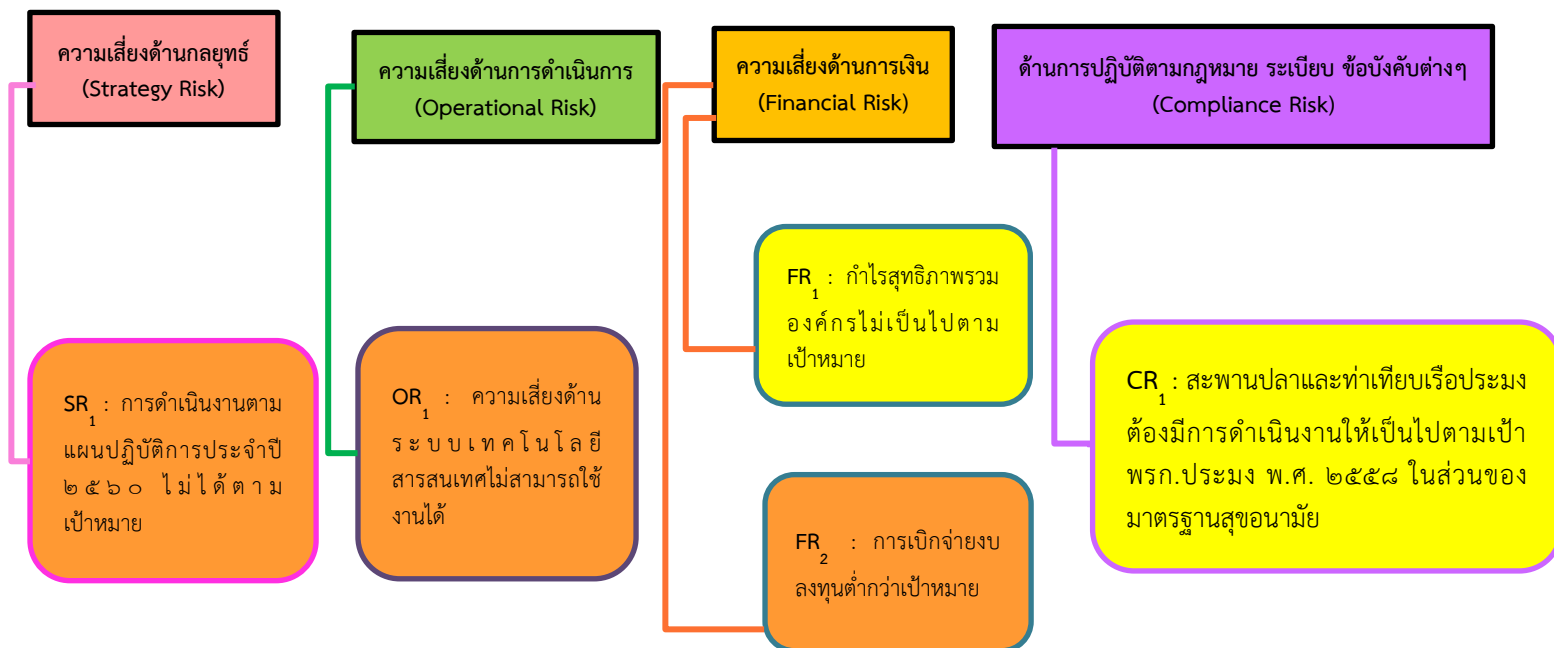
บทที่ ๔
ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๐

ในปี ๒๕๖๐ องค์การสะพานปลา ได้มีการระบุประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
 - ๑.๑ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)
 - ๒.๑ ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ (OR_๑)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
 - ๓.๑ กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑)
 - ๓.๒ การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)
 - ๔.๑ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้า พรก.

ประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑)

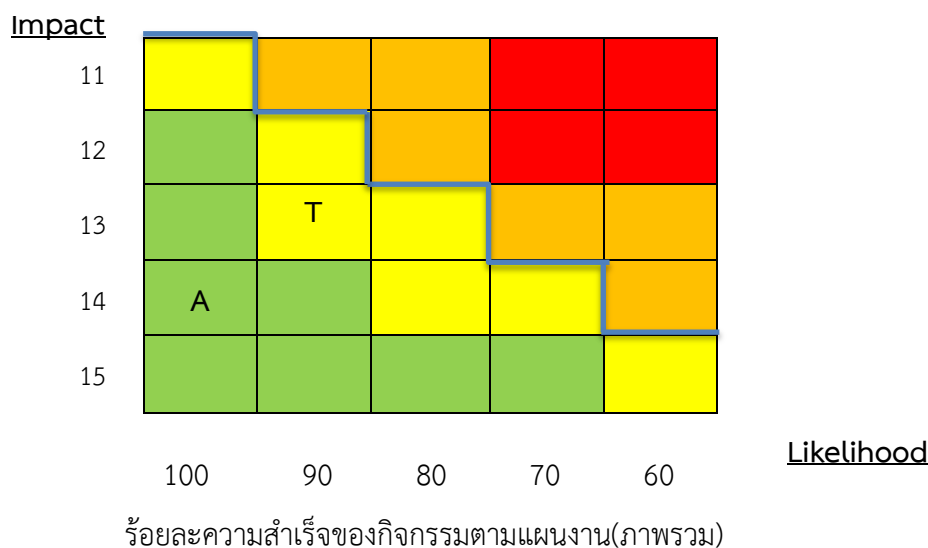


รูปภาพที่ ๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๐

๔.๒ การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)

๔.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย ($SR_{๑}$)
จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐



รูปภาพที่ ๔.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย ($SR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๕ ข้อที่ ๑ จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของสะพานปลา ตลาดสินค้าสัตว์น้ำและอุตสาหกรรมการประมง

ตามวิสัยทัศน์ ในแผนวิสาหกิจ(แผนทบทวนองค์กร) ประจำปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ องค์กรสะพานปลา “เป็นองค์กรหลักด้านตลาดสัตว์น้ำ และส่งเสริมธุรกิจประมง”

ตามบันทึกข้อตกลงขององค์กรสะพานปลา กับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อ ๒ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ข้อ ๒.๓ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการองค์กร ประจำปี ๒๕๖๐

ทั้งนี้ โครงการที่นำมาพิจารณานำมาจาก ๔ กลยุทธ์ มีจำนวนทั้งหมดรวม ๑๕ โครงการ การที่องค์กรสะพานปลาจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามที่กำหนดไว้ได้ ในปี ๒๕๖๐ องค์กรสะพานปลาจะต้องสามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ๑๕ โครงการ ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (SR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/เกณฑ์ (SR_๑)

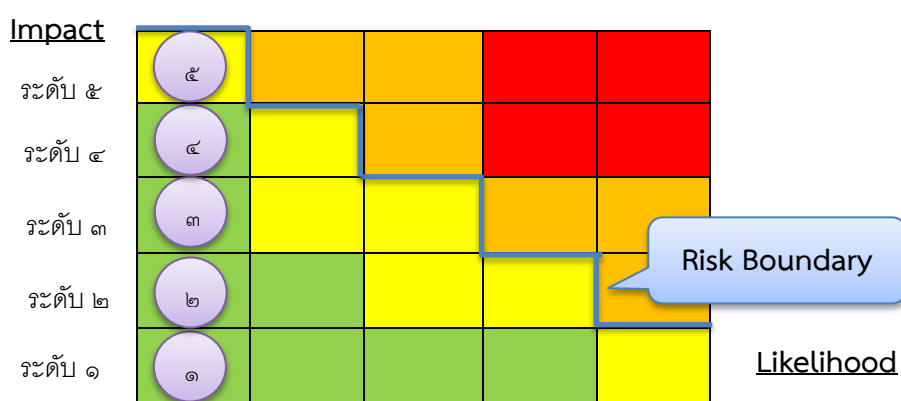
คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) เนื่องจากโครงการที่กำหนดไว้ในปี ๒๕๖๐ ส่งผลต่อโครงการอื่นๆ ทั้งในด้านกาหารายได้ ด้านการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และอาจมีผลกระทบต่อโครงการในปี ๒๕๖๑ ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดมาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดไว้ องค์การสะพานปลาจะต้องสามารถดำเนินงานโครงการทั้ง ๑๕ โครงการได้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขในบันทึกข้อตกลงในปี ๒๕๖๐ กับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยกำหนดว่า **การดำเนินการต้องแล้วเสร็จทุกกิจกรรม**

ตาราง ๔.๑ เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR_๑) (ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้)

ผลกระทบ (Impact)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	๑๕ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๒ น้อย	๑๔ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๓ ปานกลาง	๑๓ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๔ สูง	๑๒ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๕ สูงมาก	๑๑ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด

จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐



ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน(ภาพรวม)

รูปภาพที่ ๔.๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR_๑)

๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood)/ แกนนอน (SR_๑)

คำจำกัดความ

โอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้องค์การสะพานปลาไม่สามารถทำโครงการนี้ไม่สำเร็จคือ จำนวนกิจกรรมที่ไม่สามารถทำได้เสร็จสมบูรณ์ทุกกิจกรรมใน ๑๕ โครงการ จากการสำรวจพบว่า ๑๕ โครงการ มีทั้งหมด ๑๔๒ กิจกรรม ซึ่งพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ

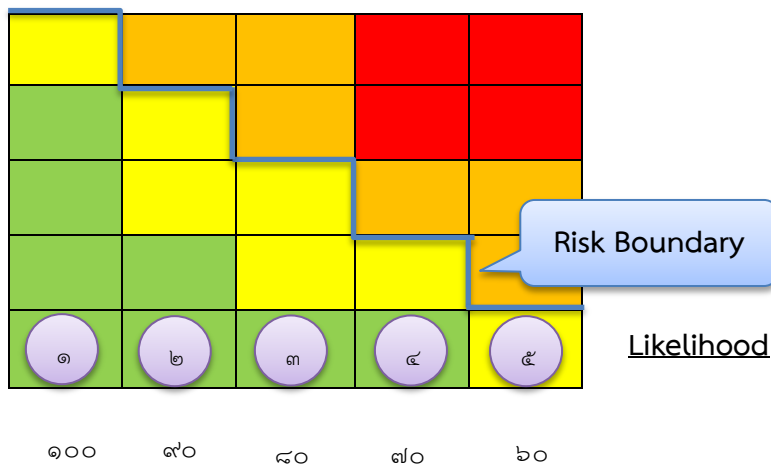
$$\text{การดำเนินการ} = \frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ปฏิบัติได้เสร็จ}}{\text{จำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๑๔๒ กิจกรรม}} \times ๑๐๐$$

ตารางที่ ๔.๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส (SR_๑)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๑๐๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๒	ร้อยละ ๙๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๓	ร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๔	ร้อยละ ๗๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๕	ร้อยละ ๖๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ

จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐

Impact



รูปภาพที่ ๔.๔ แสดงเกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด (SR_๑)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (SR_๑)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

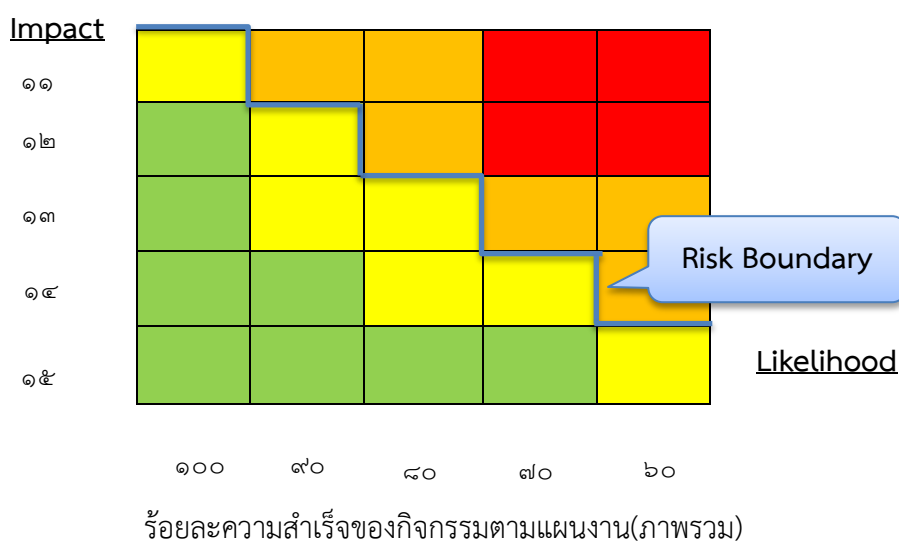
ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (SR_๑)

ผลกระทบ (Impact)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	๑๕ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๒ น้อย	๑๔ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๓ ปานกลาง	๑๓ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๔ สูง	๑๒ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๕ สูงมาก	๑๑ โครงการ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด

ตารางที่ ๔.๔ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (SR_๑)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๑๐๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ ๙๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๗๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ
ระดับ ๕ สูงมาก	ร้อยละ ๖๐ ของกิจกรรมทั้งหมด ๑๕ โครงการ

จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐



รูปภาพที่ ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี (SR_๑)

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

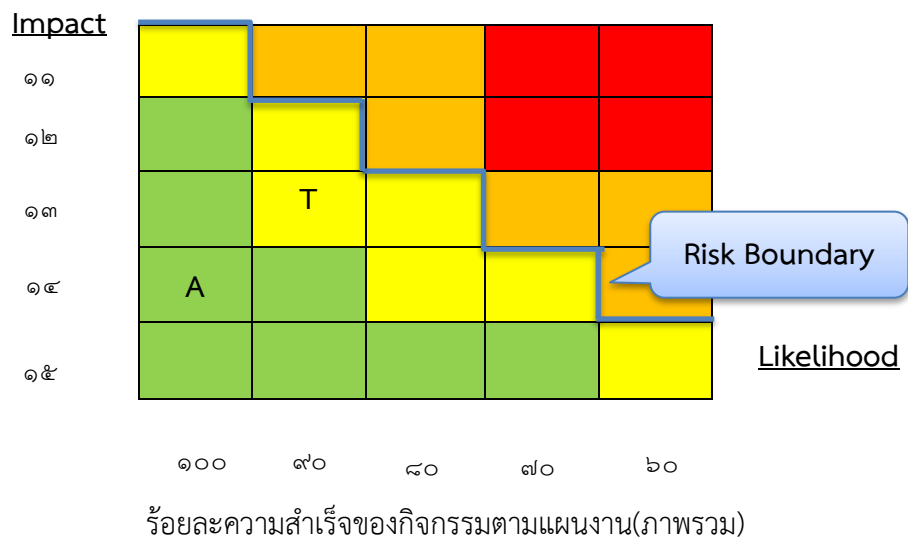
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($SR_{\odot}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เนื่องจากว่าองค์การสะพานปลา มุ่งหวังที่จะให้คะแนนความเสี่ยงนี้ตามตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้สามารถทำคะแนนได้เท่ากับ ๔ ซึ่งในปี ๒๕๕๙ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จทุกกิจกรรมได้ ๑๒ ใน ๑๗ โครงการ ซึ่ง Impact เท่ากับ ๕ อย่างไรก็ตามความคาดหวังสูงสุดในปี ๒๕๖๐ จะต้องทำให้ได้แล้วเสร็จทุกกิจกรรม ๑๔ โครงการจาก ๑๕ โครงการ ซึ่งจะต้องทำเพิ่มอีก ๒ โครงการให้แล้วเสร็จ	ทุกกิจกรรมใน ๑๕ โครงการจะต้องสามารถทำให้แล้วเสร็จทั้งหมด ร้อยละ ๑๐๐ และสามารถวัดผลตามเป้าหมายได้ ซึ่งในปี ๒๕๕๙ องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการแล้วเสร็จร้อยละ ๙๐ ของกิจกรรมเนื่องจากโครงการชุมพร โครงการสงขลา ไม่มีผู้สนใจลงทุน แต่ในปี ๒๕๖๐ ความคาดหวังขององค์การสะพานปลาคาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ทุกกิจกรรม

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($SR_{\odot}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ในปี ๒๕๕๙ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จทุกกิจกรรม ๑๒ ใน ๑๗ โครงการ ซึ่งเป็นผลให้ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ได้ค่า ๕ ในปี ๒๕๖๐ ประเมินได้ว่าความสามารถที่องค์การสะพานปลาสามารถบริหารโครงการทั้ง ๑๕ โครงการได้ แต่ควรจะดำเนินการแล้วเสร็จทุกกิจกรรมให้ได้ไม่ต่ำกว่า ๑๓ โครงการ จาก ๑๕ โครงการ ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นเพียง ๑ โครงการ จากปี ๒๕๕๙ เป็นผลให้ค่า Tolerance ของผลกระทบ Impact ยังอยู่ที่ระดับ ๓	กิจกรรมจะถูกกำหนดจากร้อยละที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ จากปี ๒๕๕๙ องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ร้อยละ ๙๐ ของทุกกิจกรรม ปี ๒๕๖๐ จึงประเมินความสามารถดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆใน ๑๕ โครงการได้ร้อยละ ๙๐ ของกิจกรรมทั้งหมดในปี ๒๕๖๐ เท่ากับปี ๒๕๕๙ ทำให้ค่า Tolerance ของโอกาสที่เกิด (Likelihood) จึงมีค่าเท่ากับ ๒

จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐



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

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($SR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผน ปี ๒๕๖๐

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	หัวหน้าสำนักงานเจ้าของโครงการ

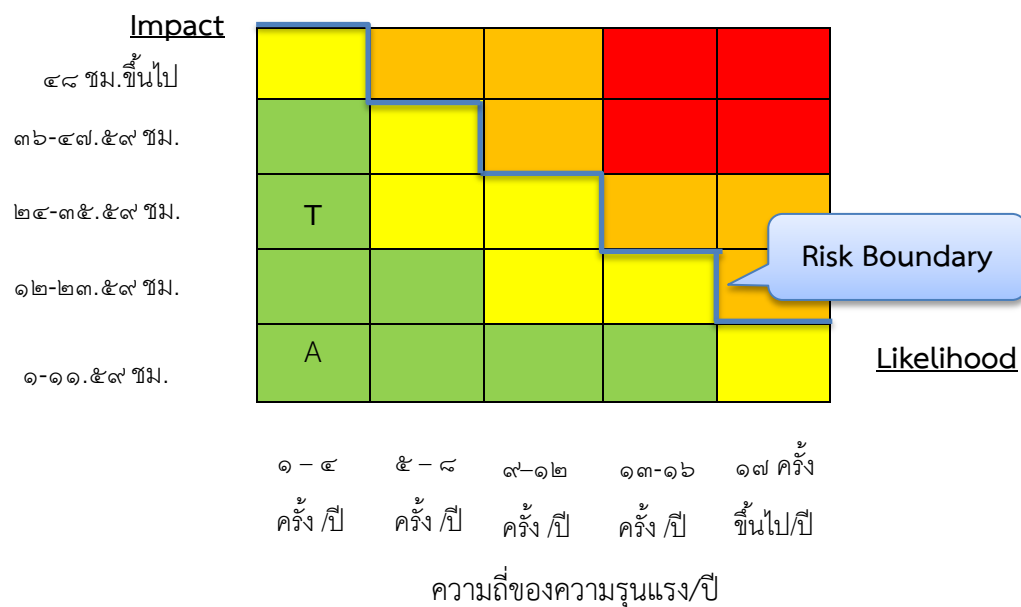
โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน (ภาพรวม)

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	หัวหน้าสำนักงานเจ้าของโครงการ

๔.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

๑. ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ($OR_{๑}$)

ความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่ไม่สามารถใช้งานได้



รูปภาพที่ ๔.๗ ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ($OR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

ในปัจจุบันองค์การสะพานปลาได้มีการใช้งานพัฒนาระบบต่างๆขึ้นมาเพื่อใช้ในการงานประจำหลายระบบ เช่น ระบบบัญชีออนไลน์ ระบบMIS ระบบFMO e-MCPD เพื่อการตรวจสอบย้อนกลับ ซึ่งระบบเหล่านี้ต้องใช้ระบบNetworkที่ทำงานได้ตลอดเวลา ๒๔ ชม. และเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันในหลายหน่วยงาน เมื่อเกิดระบบขัดข้องใช้งานไม่ได้ อาจทำให้เสียหายต่อการทำงานทั้งระบบ

องค์การสะพานปลาจึงพิจารณาแล้วเห็นว่าระบบสารสนเทศน่าจะเป็นความเสี่ยงหนึ่งขององค์กร ในปี ๒๕๖๐

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

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

คำจำกัดความ

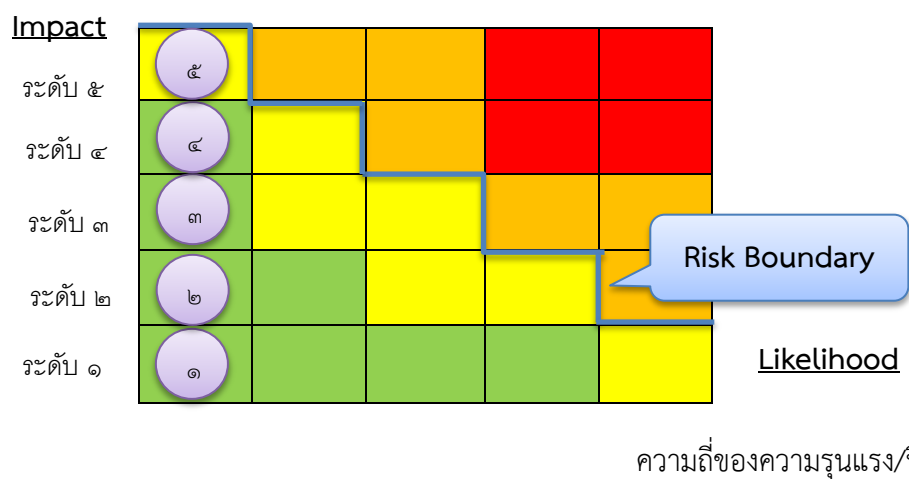
ความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับในยุคปัจจุบันและในยุคที่หน่วยงานต่าง ๆ เห็นความจำเป็นและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน การ

บริหารงานและการตัดสินใจ ซึ่งในหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมและการศึกษา ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ดีโดยมีกระบวนการจัดการผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การผลิต การจัดเก็บ การประมวลผล การเรียกใช้และการสื่อสารสารสนเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนและการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งต้องการสะพานปลาให้มีความสำคัญกับความต่อเนื่องของการใช้งาน ความสะดวกรวดเร็ว ระยะเวลาในการทำงาน รวมทั้งการเก็บข้อมูลของหน่วยงาน เพื่อไม่ให้ข้อมูลสูญหาย ความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้แบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($OR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๑๑.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๒	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๒ – ๒๓.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๓	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๒๔ – ๓๕.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๔	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๓๖ – ๔๗.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๕	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๔๘ ชั่วโมงขึ้นไป

ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้



รูปภาพที่ ๔.๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($OR_{๑}$)

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

การเกิดความเสียหายในผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงได้ คือ การลดความถี่ที่เกิดการใช้งานไม่ได้ของระบบ ความถี่ของการเกิดขึ้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จะเป็นไปตามประเภทของความรุนแรงที่เกิดขึ้น ซึ่งในการให้ความถี่ที่เกิดขึ้นจะต้องมีระดับ ๕ จุดเสมอใน Risk Profile เมื่อ

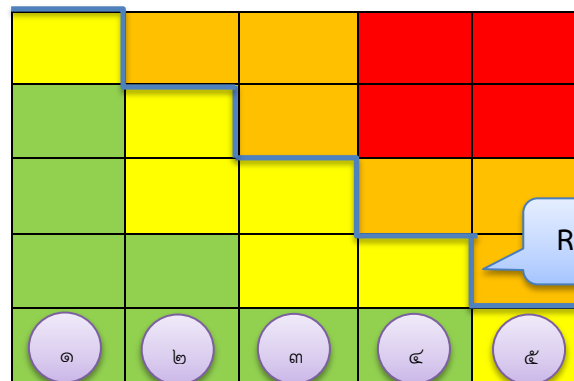
มีเหตุการณ์ทั้ง ๕ เหตุการณ์เกิดขึ้น การกำหนดความถี่ปรากฏใน Risk Profile จะกำหนดให้ไม่เกินไตรมาสละ ๑ ครั้ง เป็นความเสี่ยงระดับ ๑

ตารางที่ ๔.๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($OR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑ - ๔ ครั้ง/ปี
ระดับ ๒	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๕ - ๘ ครั้ง/ปี
ระดับ ๓	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๙ - ๑๒ ครั้ง/ปี
ระดับ ๔	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๓ - ๑๖ ครั้ง/ปี
ระดับ ๕	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๗ ครั้งขึ้นไป/ปี

ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้

Impact



Risk Boundary

Likelihood

๑-๔ ๕-๘ ๙-๑๒ ๑๓-๑๖ ๑๗ ครั้ง ความถี่ของความรุนแรง/ปี
ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ครั้ง/ปี ขึ้นไป/ปี

รูปภาพที่ ๔.๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($OR_{๑}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

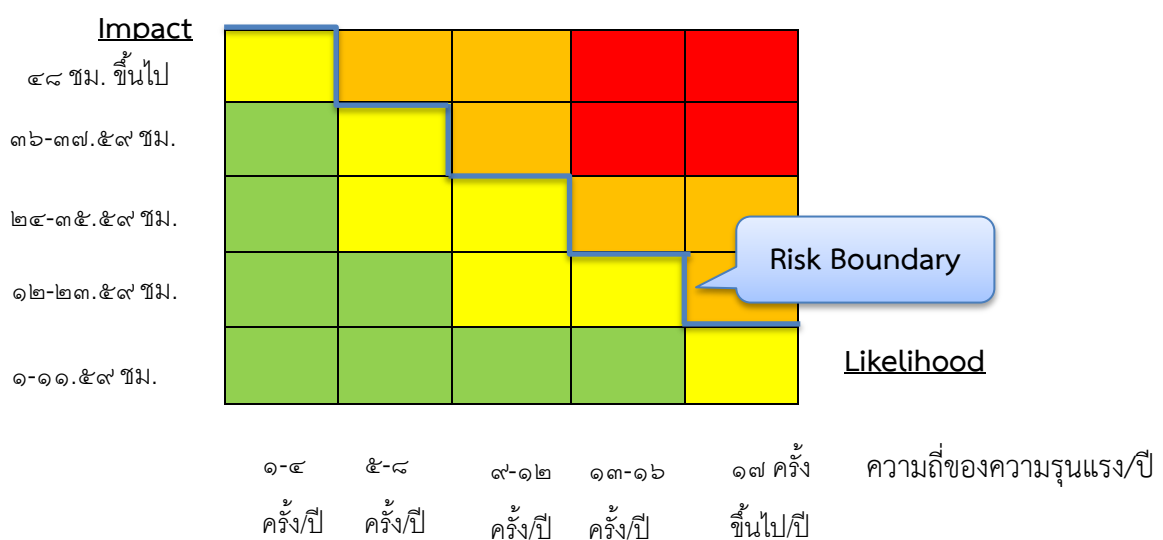
ตารางที่ ๔.๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ($OR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑ - ๑๑.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๒ น้อย	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๒ - ๒๓.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๓ ปานกลาง	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๒๔ - ๓๕.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๔ สูง	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๓๖ - ๔๗.๕๙ ชั่วโมง
ระดับ ๕ สูงมาก	เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๔๘ ชั่วโมงขึ้นไป

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ($OR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑ - ๔ ครั้ง/ปี
ระดับ ๒ น้อย	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๕ - ๘ ครั้ง/ปี
ระดับ ๓ ปานกลาง	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๙ - ๑๒ ครั้ง/ปี
ระดับ ๔ สูง	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๓ - ๑๖ ครั้ง/ปี
ระดับ ๕ สูงมาก	ความถี่ของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ๑๗ ครั้งขึ้นไป/ปี

ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้



รูปภาพที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

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

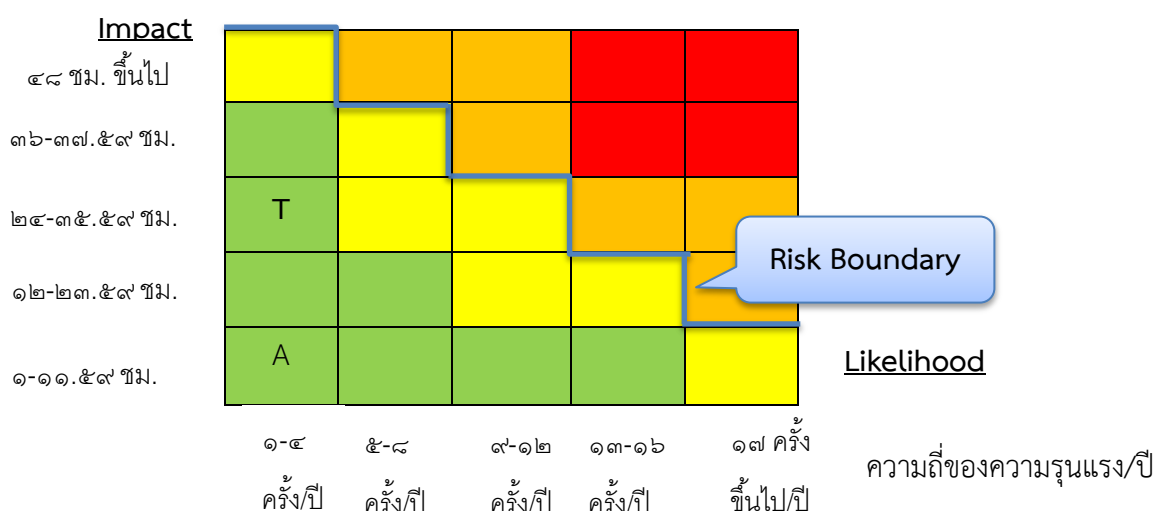
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($OR_{\text{๑}}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ระดับความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ ยอมรับความเสียหายในระดับ ๑ คือ ไม่สามารถใช้งาน IT ได้เป็นเวลาไม่เกิน ๑ - ๑๑.๕๙ ชม. ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๐ Risk Appetite ความเสี่ยงเรื่องระดับความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ ควรจะอยู่ในระยะเวลา ๑ - ๑๑.๕๙ ชม.	ความถี่ของความรุนแรงที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ที่เกิดขึ้นในระดับระยะเวลาที่ไม่เกิน ๑ - ๑๑.๕๙ ชม. ควรให้ไม่เกิน ๑ - ๔ ครั้ง/ปี

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($OR_{\text{๑}}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ระดับความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ ยอมรับความเสียหายในระดับ ๓ คือ ไม่สามารถใช้งาน IT ได้เป็นเวลาไม่เกิน ๒๔ - ๓๕.๕๙ ชม. ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ปี ๒๕๖๐ Risk Tolerance ความเสี่ยงเรื่องระดับความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ ควรจะอยู่ในระยะเวลา ๒๔ - ๓๕.๕๙ ชม.	ความถี่ของความรุนแรงที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้ที่เกิดขึ้นในระดับระยะเวลาที่ไม่เกิน ๒๔ - ๓๕.๕๙ ชม. ควรให้ไม่เกิน ๑ - ๔ ครั้ง/ปี องค์การสะพานปลาจึงสามารถยอมรับได้

ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้



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

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($OR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ความรุนแรงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้

เจ้าของความเสี่ยง	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

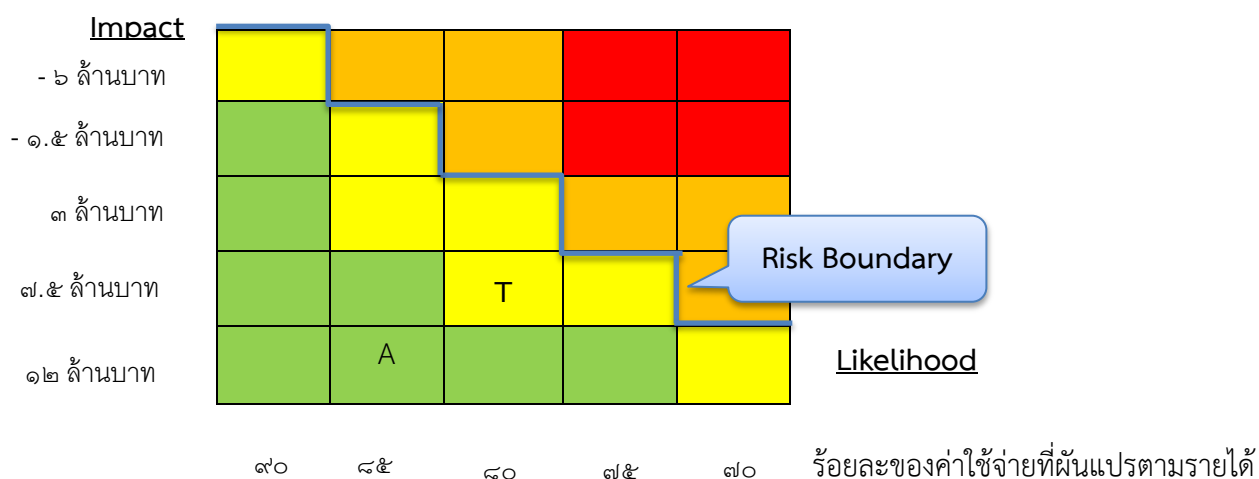
โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ความถี่ของความรุนแรง/ปี

เจ้าของความเสี่ยง	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔.๒.๓ ความเสี่ยงด้านเงิน (Financial Risk : FR)

๑. กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$)

กำไรสุทธิภาพรวม



รูปภาพที่ ๔.๑๒ กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

องค์กรสะพานปลาถูกกำหนดให้นำรายได้จากการดำเนินงานมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในกรณีที่หากองค์กรมีการดำเนินงานขาดทุน จะเป็นผลให้สถานะการเงินขององค์กรสะพานปลา มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรายปี และการลงทุนในอนาคต การหากำไรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ

อย่างยิ่งยวดต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่มีกำไร หรือมีกำไรน้อย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส ($FR_{๑}$)

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

คำจำกัดความ

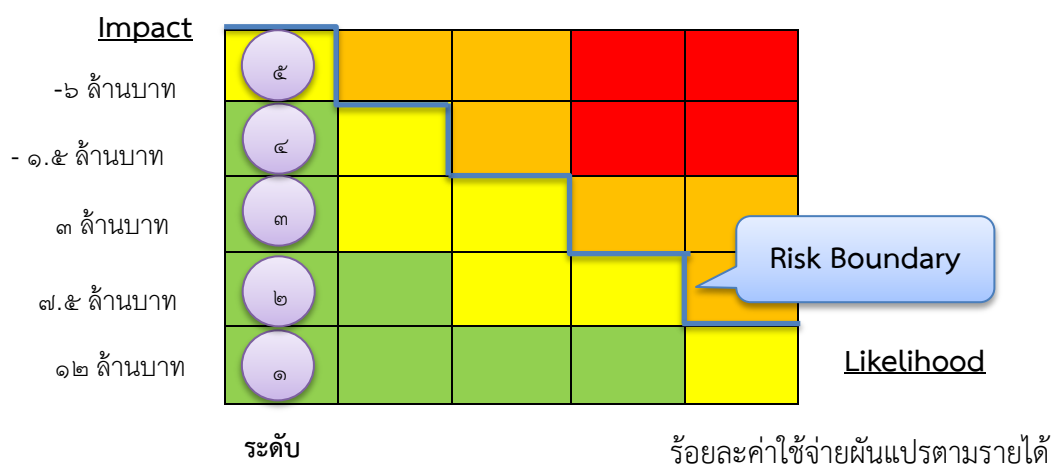
แผนจำนวนกำไรสุทธิขององค์การสะพานปลา สามารถหาได้ในปี ๒๕๖๐ = ๑๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งรายได้ขององค์การสะพานปลา ประกอบด้วยโครงการ ดังนี้

๑. รายได้จากค่าบริการและค่าธรรมเนียม
๒. รายได้จากค่าจำหน่ายไฟฟ้าและประปา
๓. รายได้จากค่าเช่า
๔. รายได้จากสิทธิการเช่าโอนเป็นรายได้
๕. รายได้อื่นๆ

ตารางที่ ๔.๙ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	กำหนดจากบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๐ ซึ่งมีค่าเกณฑ์วัดอยู่ที่ ๑๒ ล้านบาท
ระดับ ๒,๓,๔ และ ๕	ลดลง ๔.๕ ล้านบาท จากเกณฑ์ตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๐ เป็น ๗.๕, ๓, -๑.๕ และ -๖ ตามลำดับ

กำไรสุทธิภาพรวม



รูปภาพที่ ๔.๑๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ($FR_{\circ}$)

คำจำกัดความ

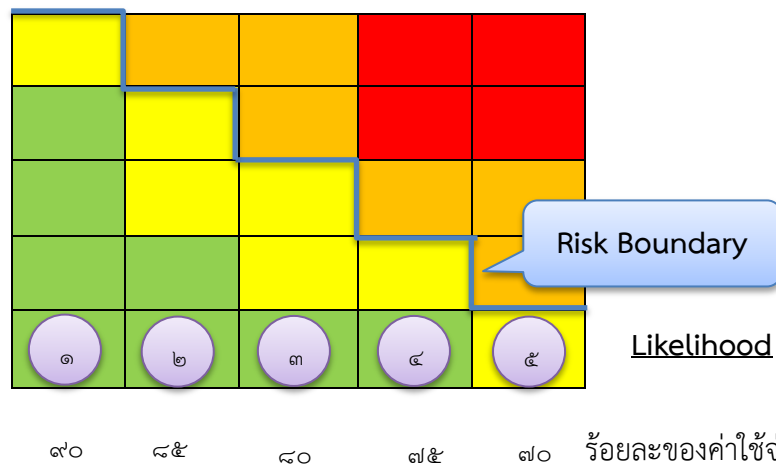
ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ หมายถึง ร้อยละของการใช้ค่าใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น ค่าใช้จ่ายเงินเดือนของพนักงานตามค่าเทียบเรือประมง เพื่อให้ไปจับเก็บรายได้ เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๑๐ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($FR_{\circ}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ร้อยละ ๙๐
ระดับ ๒, ๓, ๔ และ ๕	ลดลงช่วงละ ๕ จากร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ ร้อยละ ๙๐ (ระดับ ๑) เป็น ๘๕, ๘๐, ๗๕ และ ๗๐ ตามลำดับ

กำไรสุทธิภาพรวม

Impact



รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($FR_{\circ}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{๑}$)

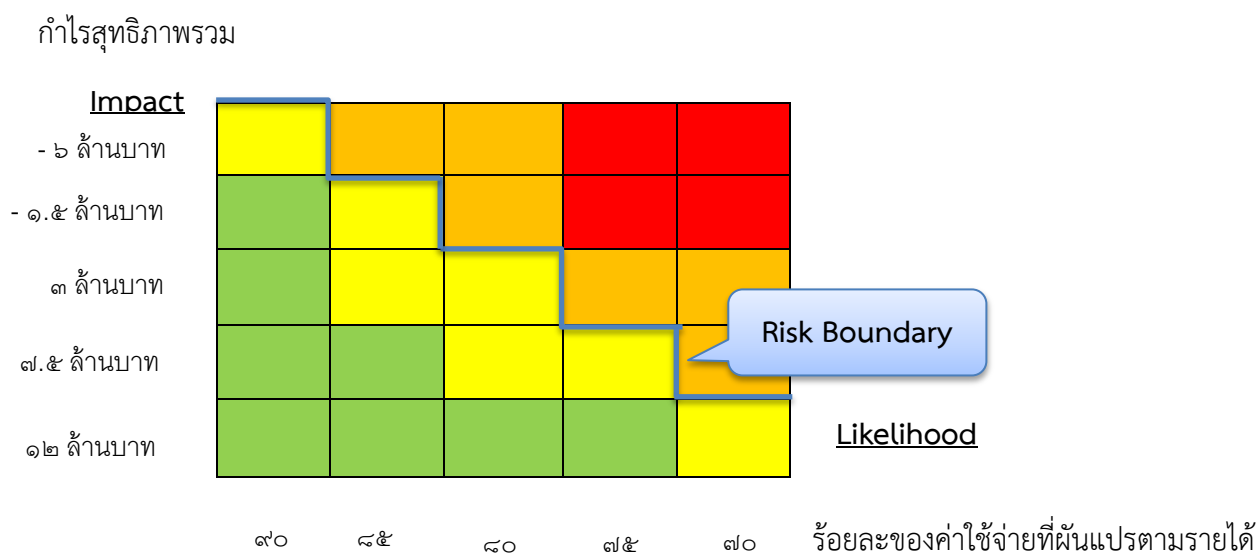
๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact)	กำไรสุทธิภาพรวม
ระดับ ๑ น้อยมาก	มีกำไรสุทธิภาพรวม ๑๒ ล้านบาท
ระดับ ๒ น้อย	มีกำไรสุทธิภาพรวม ๗.๕ ล้านบาท
ระดับ ๓ ปานกลาง	มีกำไรสุทธิภาพรวม ๓ ล้านบาท
ระดับ ๔ สูง	มีกำไรสุทธิภาพรวม -๑.๕ ล้านบาท
ระดับ ๕ สูงมาก	มีกำไรสุทธิภาพรวม -๖ ล้านบาท

ตารางที่ ๔.๑๒ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($FR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
ระดับ ๑ น้อยมาก	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๙๐
ระดับ ๒ น้อย	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๘๕
ระดับ ๓ ปานกลาง	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๘๐
ระดับ ๔ สูง	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๗๕
ระดับ ๕ สูงมาก	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๗๐



รูปภาพที่ ๔.๑๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($FR_{๑}$)

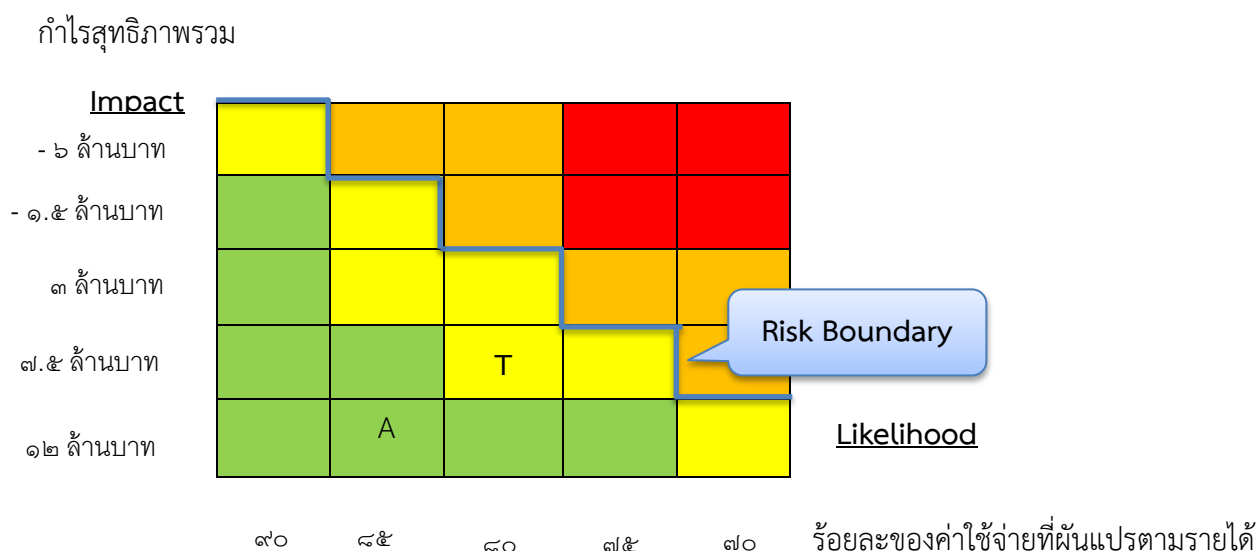
๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๑}$)

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

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
จำนวนเงินกำไรสุทธิภาพรวมขององค์การสะพานปลา มีเป้าหมายอยู่ ๑๒ ล้านบาท เนื่องจากเป็นจำนวนกำไรสุทธิที่สามารถยอมรับได้ และเป็นไปตามเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ดังนั้น Risk Appetite กำไรสุทธิภาพรวมขององค์การจึงไม่ควรจะต่ำกว่า ๑๒ ล้านบาท	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ การบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๐ องค์การสะพานปลา สามารถยอมรับได้ Risk Appetite คือ ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๘๕

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

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
จำนวนเงินกำไรสุทธิภาพรวมขององค์การสะพานปลา มีเป้าหมายอยู่ ๑๒ ล้านบาท เนื่องจากเป็นจำนวนกำไรสุทธิที่สามารถยอมรับได้ และเป็นไปตามเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ดังนั้น Risk Tolerance กำไรสุทธิภาพรวมขององค์การจึงไม่ควรจะต่ำกว่า ๗,๕๐๐,๐๐๐ บาท	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ การบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๐ องค์การสะพานปลา สามารถยอมรับได้ คือ Risk Tolerance ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้ร้อยละ ๘๐



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

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : กำไรสุทธิภาพรวม

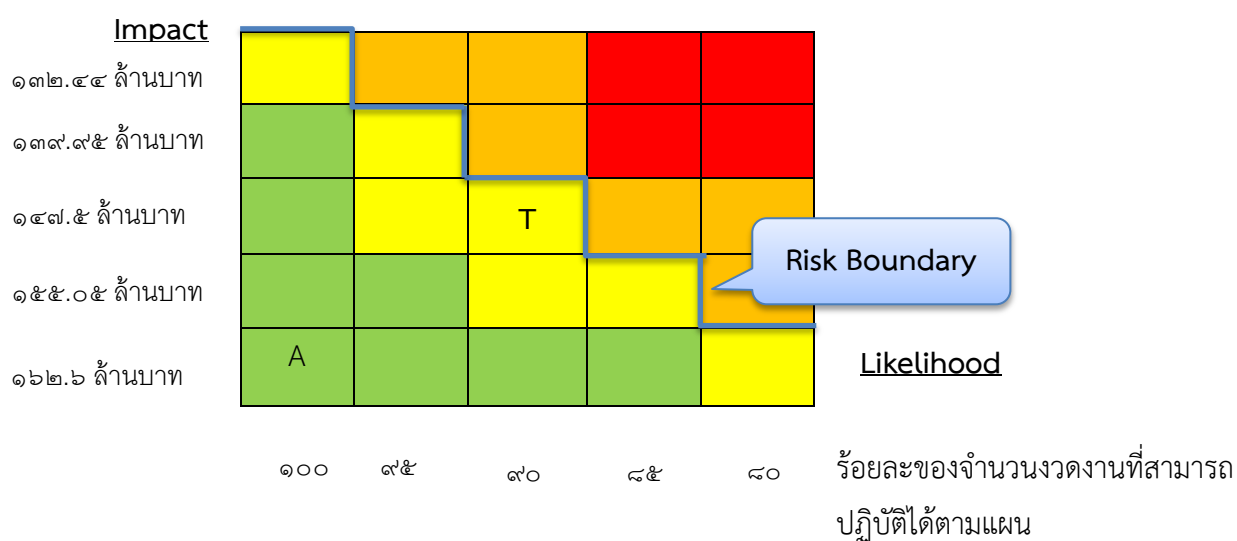
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน

๒. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๑๗ การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

๒.๑ ความเป็นมา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานของรับทุกหน่วยเร่งรัดการใช้เงินลงทุนที่ได้จัดสรรใน ปีงบประมาณนั้นๆให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ ที่ผ่านมามองว่าการสะพานปลาไม่สามารถดำเนินการ เบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดทุกปี

ในปี ๒๕๖๐ องค์การสะพานปลามีแนวโน้มที่อาจจะเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย จึง ถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องบริหารขององค์กร

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

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

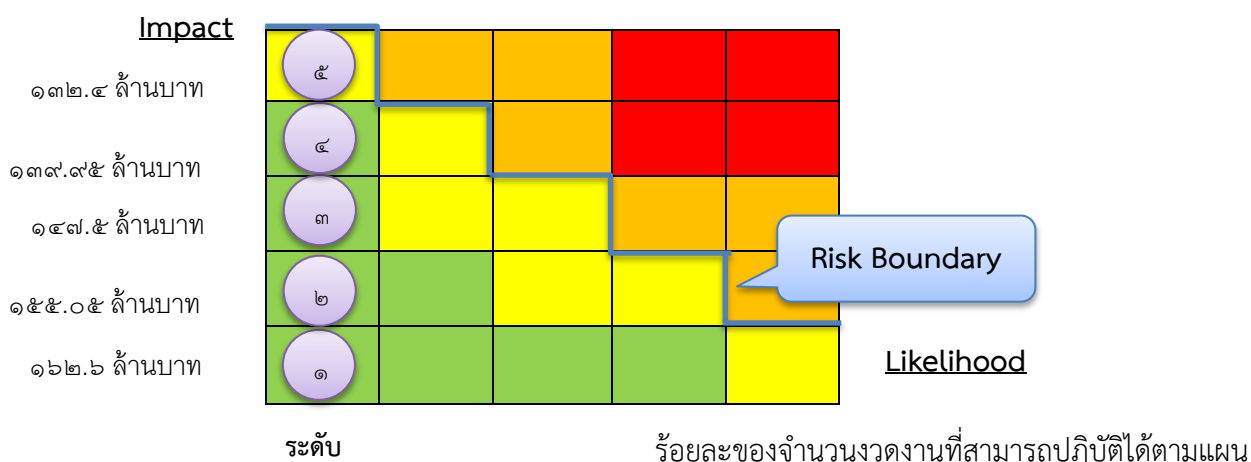
คำจำกัดความ

จำนวนเงินลงทุนขององค์การสะพานปลา ที่สามารถเบิกจ่ายได้ทั้งหมดในปี ๒๕๖๐ ซึ่งหมายถึง งบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรของรัฐให้กับองค์การสะพานปลา ในปี ๒๕๖๐ ประกอบด้วย งบประมาณที่ ได้รับจัดสรรใหม่ในปี ๒๕๖๐ และงบลงทุนขององค์การสะพานปลาเอง

ตารางที่ ๔.๑๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	กำหนดจากแผนการใช้จ่ายงบประมาณ(งบลงทุน) ประจำปี ๒๕๖๐ ซึ่งได้รับจำนวนเงิน ๑๖๒,๖๐๐,๐๐๐ บาท
ระดับ ๒,๓,๔ และ ๕	ลดลงช่วงละ ๗.๕๕ ล้านบาท จากแผนการใช้จ่ายงบประมาณ(งบลงทุน) ประจำปี ๒๕๖๐ เป็น ๑๕๕.๐๕, ๑๔๗.๕, ๑๓๙.๙๕ และ ๑๓๒.๔ ตามลำดับ

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๑๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (FR_L)

คำจำกัดความ

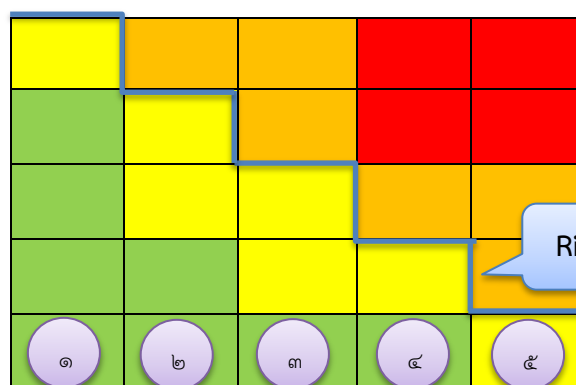
โอกาสที่จะทำให้ ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน คือ จำนวนงวดงานที่ไม่สามารถจะเบิกได้ตามแผนที่วางไว้ ในเกณฑ์ของ Likelihood จะกำหนดโดยร้อยละงวดงานที่องค์การสะพานปลาสามารถเบิกได้ตามแผนที่กำหนดให้ ในจำนวนเงินลงทุนทั้งสิ้น ๑๖๒.๖ ล้านบาท ของปีงบประมาณ ๒๕๖๐ จะมีทั้งสิ้น ๒๙ งวดงาน

ตารางที่ ๔.๑๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส (FR_L)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละความสำเร็จของจำนวนงวดงานที่สามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย โดยเป้าหมายในปี ๒๕๖๐ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๒, ๓, ๔ และ ๕	ลดลงช่วงละ ๕ จากร้อยละของความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐ (ระดับ ๑) เป็น ๙๕ , ๙๐, ๘๕ และ ๘๐ ตามลำดับ

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

Impact



Risk Boundary

Likelihood

๑๐๐

๙๕

๙๐

๘๕

๘๐

ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส (FR_L)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

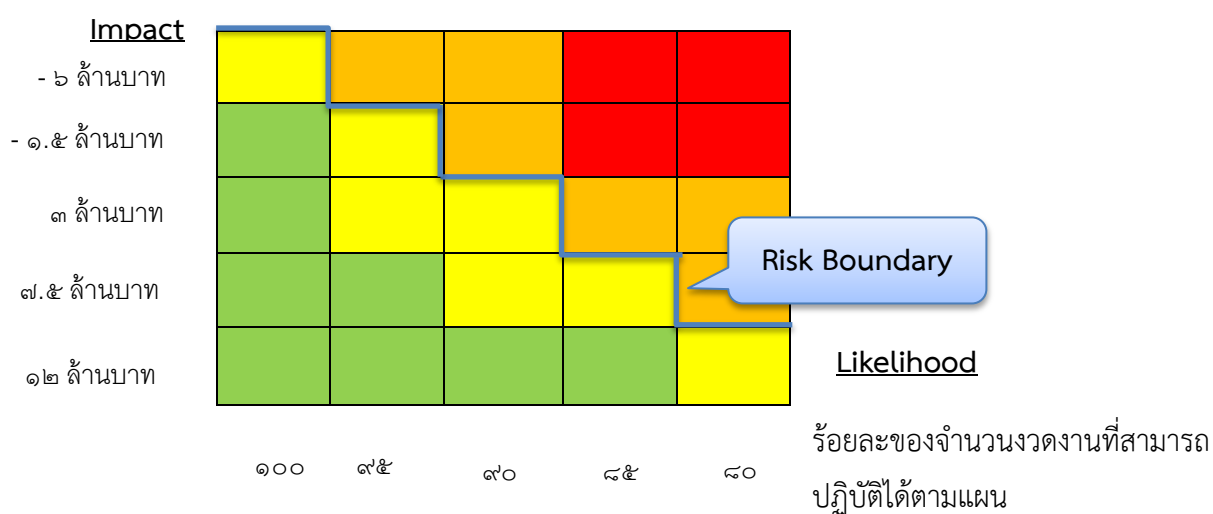
ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact)	กำไรสุทธิภาพรวม
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ๑๖๒.๖ ล้านบาท
ระดับ ๒ น้อย	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ๑๕๕.๐๕ ล้านบาท
ระดับ ๓ ปานกลาง	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ๑๔๗.๕ ล้านบาท
ระดับ ๔ สูง	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ๑๓๙.๙๕ ล้านบาท
ระดับ ๕ สูงมาก	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ๑๓๒.๔๔ ล้านบาท

ตารางที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($FR_{๒}$)

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

ผลการเบิกจ่ายงบ



รูปภาพที่ ๔.๒๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($FR_{๒}$)

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

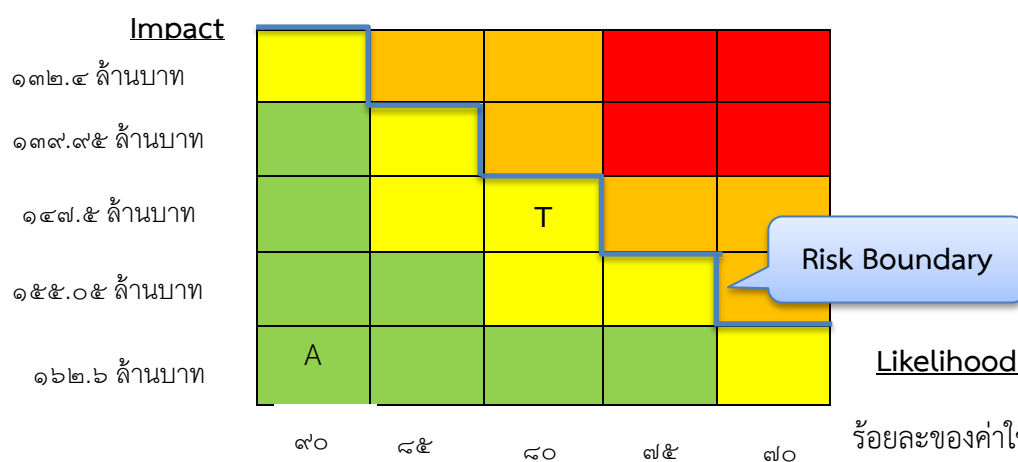
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($FR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การเบิกจ่ายงบลงทุนที่ องค์การสะพานปลา ประสงค์แล้วเสร็จทั้งหมดของงบลงทุน เนื่องจากระดับที่องค์การสะพานปลายอมรับได้คือ การบริหารเงินลงทุนที่ องค์การสะพานปลา จะต้องหมักการเบิกจ่ายจำนวน ๑๖๒,๖๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายงบลงทุนของ องค์การสะพานปลาเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น Risk Appetite การบริหารการเบิกจ่ายงบลงทุนต้องมีการสร เบิกจ่ายงบลงทุนให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ ๒๕๖๐	ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตาม แผน การบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๐ องค์การสะพาน ปลา สามารถยอมรับได้ Risk Appetite คือ จำนวน งวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนร้อยละ ๑๐๐

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

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การเบิกจ่ายงบลงทุนที่องค์การสะพานปลา ประสงค์แล้วเสร็จทั้งหมดของงบลงทุน เนื่องจากระดับที่ องค์การสะพานปลายอมรับได้ คือ การบริหารเงิน ลงทุนที่องค์การสะพานปลาจะต้องมีการเบิกจ่าย จำนวน ๑๔๗,๕๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายงบ ลงทุนขององค์การสะพานปลาเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น Risk Tolerance การบริหารการเบิกจ่ายงบ ลงทุนต้องมีการเบิกจ่ายงบลงทุนทั้งหมดให้แล้วเสร็จใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐	ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตาม แผน การบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๖๐ องค์การสะพาน ปลา สามารถยอมรับได้ Risk Tolerance คือ จำนวน งวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนร้อยละ ๙๐

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้

รูปภาพที่ ๔.๒๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : กำไรสุทธิภาพรวม

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้

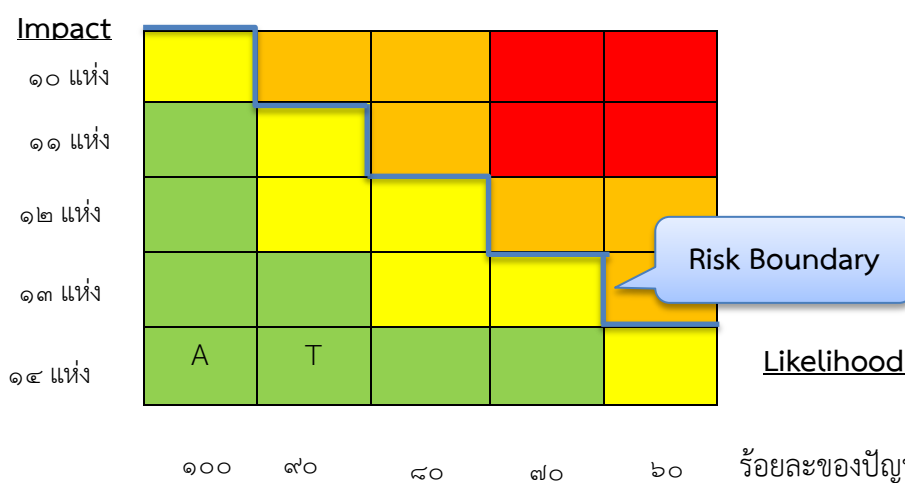
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร ๒. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลาด้านธุรกิจ
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน

๔.๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)

๑. ความเสี่ยงในด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตาม พรก. การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย ($CR_{๑}$)

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตาม

มาตรการอส.อย่างครบถ้วน



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๒๒ ความเสี่ยงในด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตาม
พรก. การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑)

๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา มีภารกิจที่ต้องบริหารสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชกำหนดการประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีข้อปฏิบัติที่จะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งมีมาตรฐานในการให้บริการการใช้ท่าเทียบเรือให้ถูกสุขอนามัย อันจะส่งผลต่อผู้ใช้บริการและรายได้ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ถึงแม้ว่าองค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดได้ดีเป็นส่วนใหญ่ แต่องค์กรไม่ควรจะละเลยหรือนิ่งนอนใจ ซึ่งหากไม่ละเลยในประเด็นนี้จะทำให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นสะพานปลาและท่าเทียบเรือต้นแบบ

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (CR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (CR_๑)

คำจำกัดความ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลาจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรในปี ๒๕๖๐

ปัจจุบันองค์การสะพานปลามีหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวนทั้งสิ้น ๑๘ แห่ง แต่หน่วยงานที่มีกิจกรรมการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำประกอบด้วย สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวน ๑๔ แห่ง คือ

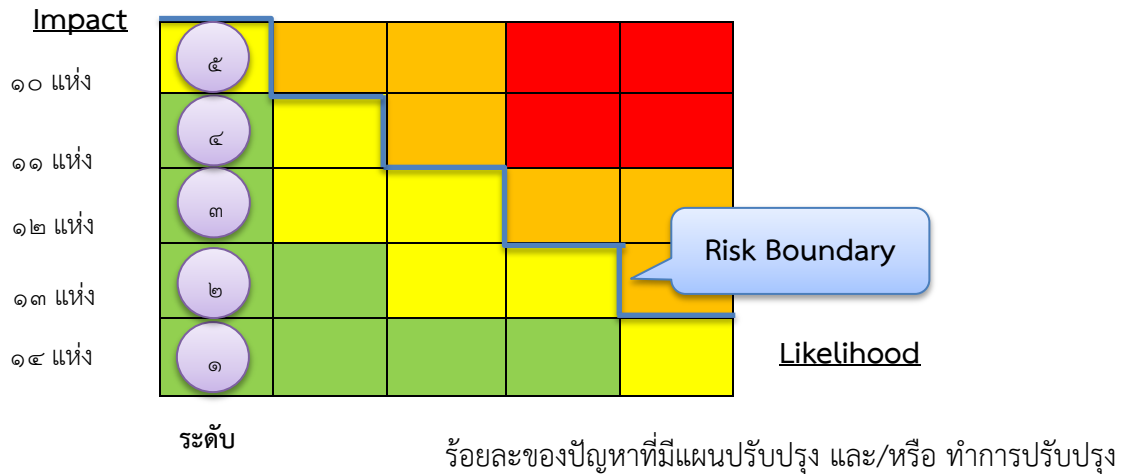
๑. สะพานปลากรุงเทพ
๒. สะพานปลาสมุทรปราการ
๓. สะพานปลานครศรีธรรมราช
๔. ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต
๕. ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี
๖. ท่าเทียบเรือประมงชุมพร
๗. ท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส
๘. ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี
๙. ท่าเทียบเรือประมงสตูล

๑๐. สะพานปลาสมุทรสาคร
๑๑. ท่าเทียบเรือประมงสงขลา๒ (ท่าสะพาน)
๑๒. ท่าเทียบเรือประมงหลังสวน
๑๓. ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน
๑๔. ท่าเทียบเรือประมงระนอง

ตารางที่ ๔.๑๗ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($CR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact)	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 ๔.๒๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($CR_{๑}$)

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

คำจำกัดความ

สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ตามมาตรฐานของกรมประมง ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามพรก. การ

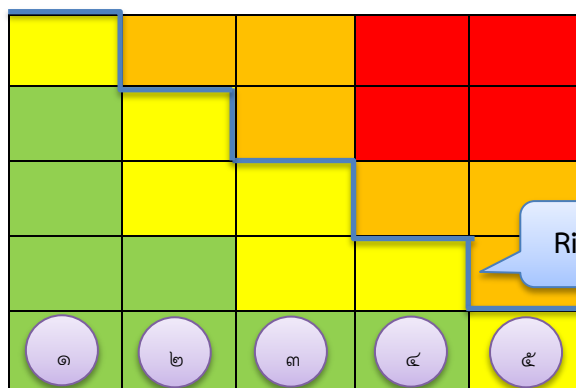
ประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ องค์การสะพานปลาจึงเห็นความสำคัญของการได้รับรองตามมาตรฐานของกรมประมง เพราะฉะนั้นหน่วยงานที่ยังไม่ผ่านการรับรองตามมาตรฐานสุขอนามัย จึงต้องมีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง เพื่อให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงพัฒนาขึ้นในทางที่ดี ไปจนถึงตลอดจนได้รับรองมาตรฐานจากกรมประมง เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๑๘ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($CR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๒, ๓, ๔ และ ๕	ลดลงช่วงละ ๑๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๑๐๐ (ระดับ ๑) เป็น ๙๐ , ๘๐, ๗๐ และ ๖๐ ตามลำดับ

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการอสป.อย่างครบถ้วน

Impact



Risk Boundary

Likelihood

๑๐๐ ๙๐ ๘๐ ๗๐ ๖๐

ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๒๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($CR_{๑}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (CR_๑)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

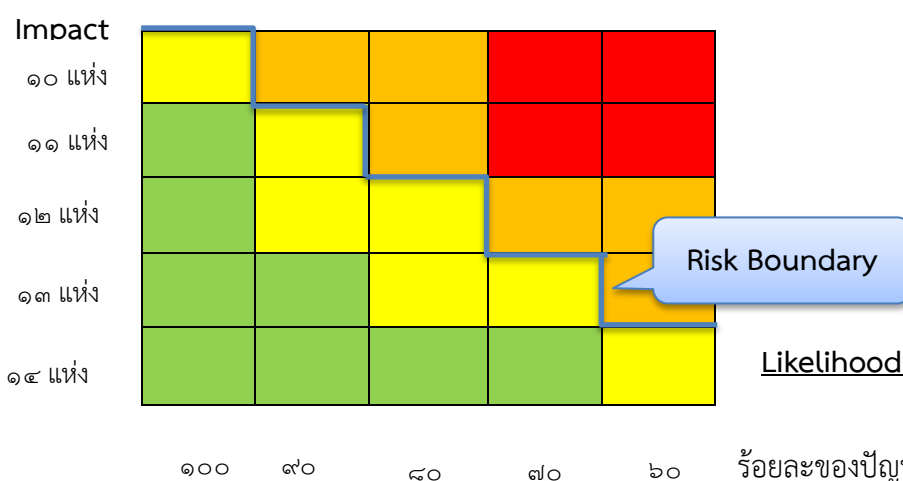
ตารางที่ ๔.๑๙ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี (CR_๑)

ผลกระทบ (Impact)	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน
ระดับ ๑ น้อยมาก	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๔ แห่ง
ระดับ ๒ น้อย	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๓ แห่ง
ระดับ ๓ ปานกลาง	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๒ แห่ง
ระดับ ๔ สูง	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๑ แห่ง
ระดับ ๕ สูงมาก	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๐ แห่ง

ตารางที่ ๔.๒๐ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี (CR_๑)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง
ระดับ ๑ น้อยมาก	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๒ น้อย	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๙๐
ระดับ ๓ ปานกลาง	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๘๐
ระดับ ๔ สูง	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๗๐
ระดับ ๕ สูงมาก	ปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง ร้อยละ ๖๐

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตาม
มาตรการอส.อย่างครบถ้วน



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๒๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($CR_{\text{๑}}$)

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

๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($CR_{\text{๑}}$)

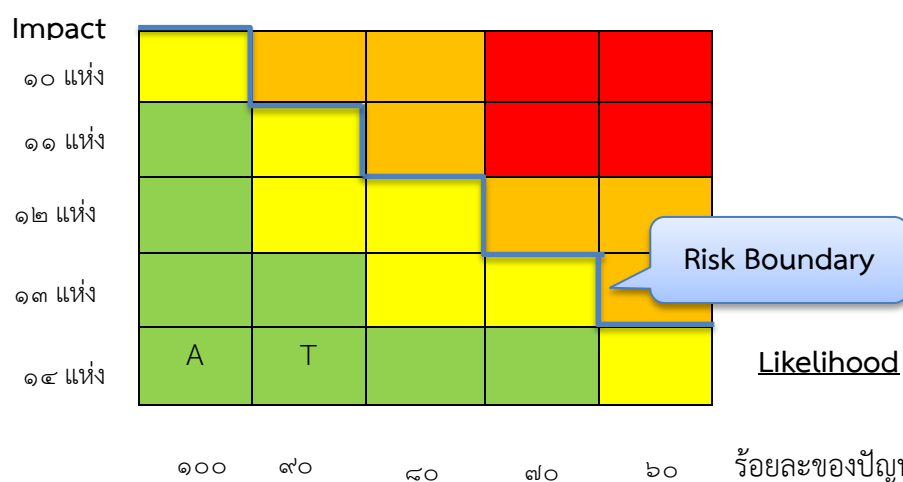
แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงที่ปฏิบัติตาม มาตรการขององค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ระดับที่องค์การสะพานปลายอมรับได้คือ จำนวน ๑๔ แห่ง	ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการ ปรับปรุง ในระดับที่องค์การสะพานปลายอมรับได้คือ ระดับที่ร้อยละ ๑๐๐

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($CR_{\text{๑}}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงที่ปฏิบัติตาม มาตรการขององค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ระดับที่องค์การสะพานปลายอมรับได้คือ จำนวน ๑๔ แห่ง	ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการ ปรับปรุง ในระดับที่องค์การสะพานปลายอมรับได้คือ ระดับที่ร้อยละ ๙๐

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตาม

มาตรการอส.อย่างครบถ้วน



รูปภาพที่ ๔.๒๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($CR_{\text{๑}}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($CR_{๑}$)

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

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน

เจ้าของความเสี่ยง	รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑ - ๒

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

เจ้าของความเสี่ยง	รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑ - ๒

๔.๓ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

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

องค์ประกอบที่สำคัญของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

๑. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การระบุสาเหตุ (Root Cause) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงสามารถระบุเบื้องต้นทั้งหมดของสาเหตุเมื่อหาความสัมพันธ์จะเห็นสาเหตุร่วม (Common)

๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยพิจารณาจากสาเหตุทางตรงและทางอ้อม

๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) จะต้องมีการประเมินผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยมีการจับคู่ผลกระทบเพื่อระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ Risk Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุ

รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและข้ามปัจจัยเสี่ยง และมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

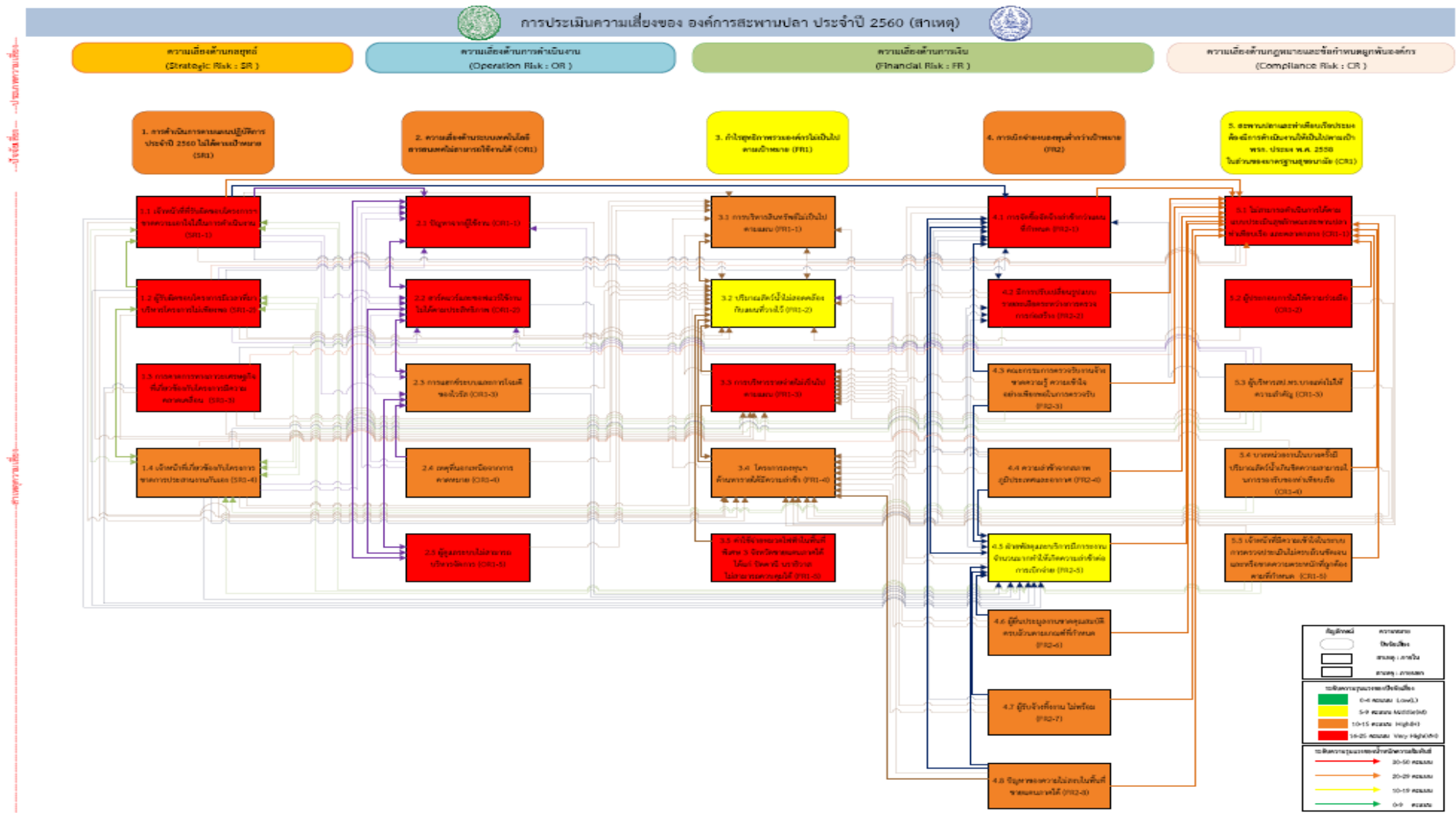
แผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงทุกสาเหตุของความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ จะต้องมีการจัดการรองรับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยงทุกสาเหตุ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงอื่นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับ บุคลากรในองค์กร

รูปภาพที่ ๔.๒๗ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๐



รูปภาพที่ ๔.๒๘ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๐ (สาเหตุ-สาเหตุ)



บทที่ ๕

บทสรุป

๕.๑ บทสรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและบริหารความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นกับการทำงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร คู่มือนี้ประกอบด้วย ๕ บทหลัก คือ บทที่ ๑ ซึ่งเป็นบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักเกณฑ์ การประเมิน ความหมาย การควบคุม ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๒ กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบทนี้ จะกล่าวถึงการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้าง คณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๓ เป็นการอธิบายถึงนิยามหลักการในประเด็นความเสี่ยงในองค์การสวนสัตว์ องค์การประกอบการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) บทที่ ๔ กล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ในปี ๒๕๖๐ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง เพื่อช่วยให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้เข้าใจความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ความรุนแรงของผลกระทบ และความถี่ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ซึ่งเป็นแผนฉุกเฉิน สำหรับนำไปบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การสะพานปลา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทำงานกับกิจกรรมขององค์กรได้ ไม่ว่าโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนช่วยในการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับความเสียหายลดความเสียหายก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น หรือแก้ไขให้ทันการณ์ และลดความเสียหายจากค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

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

การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำทุจริต ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

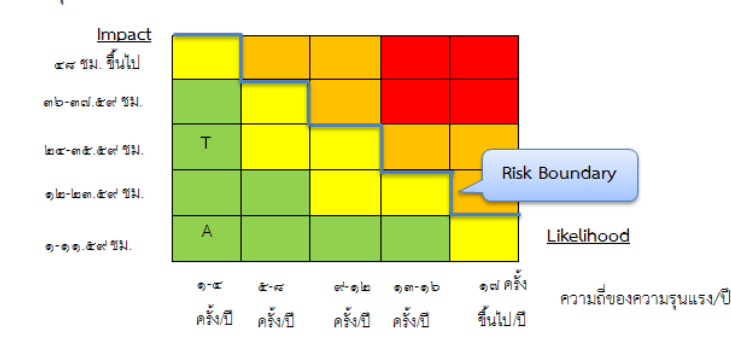
คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง

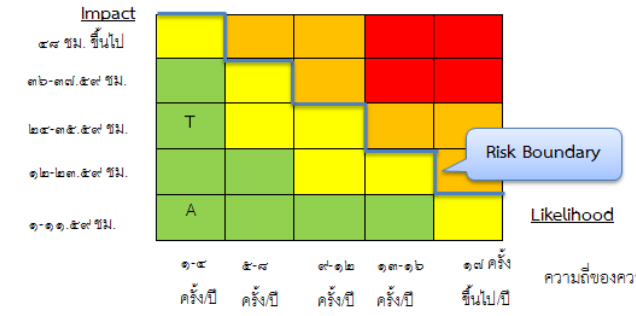
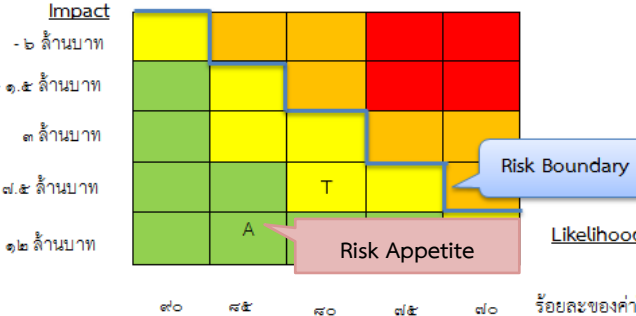
(Risk Management)

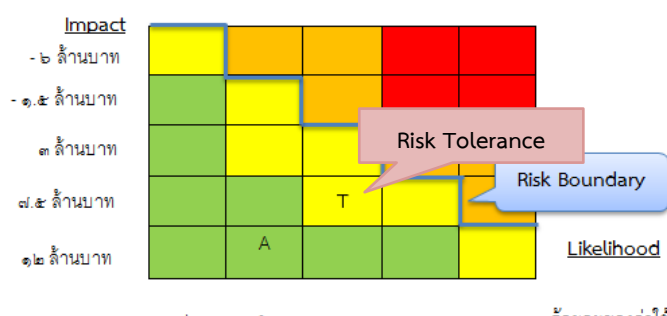
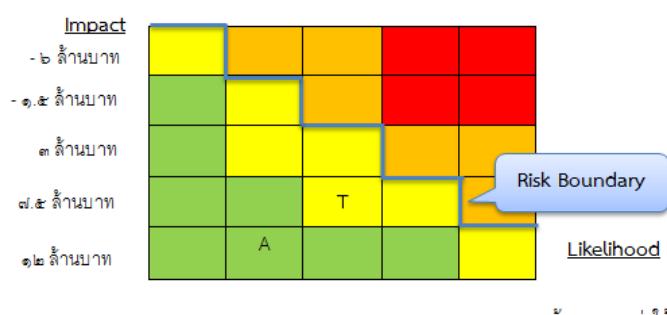
คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

คำศัพท์	คำจำกัดความ
๑. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
๒. ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ 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
๓. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม <u>ตัวอย่างเช่น</u> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย ($SR_{๑}$) ปัจจัยภายใน - บุคลากร ปัจจัยภายนอก - ความผันผวนของเศรษฐกิจ

คำศัพท์	คำจำกัดความ																																																									
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตารางการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) <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="5">ความรุนแรงของผลกระทบ</td><td>สูงมาก</td><td>๕</td><td>M ๕ (๕x๑)</td><td>H ๑๐ (๕ x๒)</td><td>H ๑๕ (๕ x๓)</td><td>VH ๒๐ (๕ x๔)</td><td>VH ๒๕ (๕ x๕)</td></tr><tr><td>สูง</td><td>๔</td><td>L ๔ (๔ x๑)</td><td>M ๘ (๔ x๒)</td><td>H ๑๒ (๔ x๓)</td><td>VH ๑๖ (๔ x๔)</td><td>VH ๒๐ (๔ x๕)</td></tr><tr><td>ปานกลาง</td><td>๓</td><td>L ๓ (๓ x๑)</td><td>L ๖ (๓ x๒)</td><td>M ๙ (๓ x๓)</td><td>H ๑๒ (๓ x๔)</td><td>H ๑๕ (๓ x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำ</td><td>๒</td><td>L ๒ (๒ x๑)</td><td>L ๔ (๒ x๒)</td><td>L ๖ (๒ x๓)</td><td>M ๘ (๒ x๔)</td><td>H ๑๐ (๒ x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำมาก</td><td>๑</td><td>L ๑ (๑ x๑)</td><td>L ๒ (๑ x๒)</td><td>L ๓ (๑ x๓)</td><td>L ๔ (๑ x๔)</td><td>M ๕ (๑ x๕)</td></tr><tr><td colspan="3"></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 (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 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																																																							
๕. ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๐ <table><tr><td>Impact</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td></td><td>SR1/59</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>13</td><td></td><td>T</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>14</td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>100</td><td>90</td><td>80</td><td>70</td><td>60</td></tr><tr><td></td><td colspan="5">ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน(ภาพรวม)</td></tr></table> ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง ระดับที่ ๑๐ – ๑๕ คะแนนอยู่ในเกณฑ์สีส้ม เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	Impact						11		SR1/59				12						13		T				14	A					15							100	90	80	70	60		ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน(ภาพรวม)													
Impact																																																										
11		SR1/59																																																								
12																																																										
13		T																																																								
14	A																																																									
15																																																										
	100	90	80	70	60																																																					
	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงาน(ภาพรวม)																																																									

คำศัพท์	คำจำกัดความ												
๖. การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อนำให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้												
๗. การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด												
๘. การตรวจสอบภายใน	งานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์												
๙. ผลกระทบ (Impact : I)	ความเสียหายที่จะเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ความน่าจะเป็นที่จะเกิดบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น สามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุด หรืออาจแสดงเป็นปริมาณ เช่น สูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ ความถี่ที่จะเกิด ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ($OR_{๑}$) ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้  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>ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๑๑.๕๙ ซม.</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๒ – ๒๓.๕๙ ซม.</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๒๔ – ๓๕.๕๙ ซม.</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๔ สูง</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๓๖ – ๔๗.๕๙ ซม.</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๔๘ ซม.ขึ้นไป</td></tr> </tbody> </table>	ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๑๑.๕๙ ซม.	ระดับ ๒ น้อย	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๒ – ๒๓.๕๙ ซม.	ระดับ ๓ ปานกลาง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๒๔ – ๓๕.๕๙ ซม.	ระดับ ๔ สูง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๓๖ – ๔๗.๕๙ ซม.	ระดับ ๕ สูงมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๔๘ ซม.ขึ้นไป
ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย												
ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๑๑.๕๙ ซม.												
ระดับ ๒ น้อย	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๒ – ๒๓.๕๙ ซม.												
ระดับ ๓ ปานกลาง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๒๔ – ๓๕.๕๙ ซม.												
ระดับ ๔ สูง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๓๖ – ๔๗.๕๙ ซม.												
ระดับ ๕ สูงมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๔๘ ซม.ขึ้นไป												

คำศัพท์	คำจำกัดความ												
๑๐.โอกาสที่จะเกิด (likelihood : L)	โอกาสความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดหรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดนั้น จะมีการประเมินความเป็นไปได้โดยพิจารณาในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ($OR_{๑}$) ความรุนแรงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สามารถใช้งานได้  ๑. โอกาสที่จะเกิด(likelihood): ความเสียหายที่เกิดขึ้น <table border="1" data-bbox="534 996 1289 1346"> <thead> <tr> <th>โอกาสที่จะเกิด (likelihood)</th><th>ความเสียหาย</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๔ ครั้ง/ปี</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๕ – ๘ ครั้ง/ปี</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๙ – ๑๒ ครั้ง/ปี</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๔ สูง</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๓ – ๑๖ ครั้ง/ปี</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๗ ครั้งขึ้นไป/ปี</td></tr> </tbody> </table>	โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๔ ครั้ง/ปี	ระดับ ๒ น้อย	ไม่สามารถใช้งานได้ ๕ – ๘ ครั้ง/ปี	ระดับ ๓ ปานกลาง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๙ – ๑๒ ครั้ง/ปี	ระดับ ๔ สูง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๓ – ๑๖ ครั้ง/ปี	ระดับ ๕ สูงมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๗ ครั้งขึ้นไป/ปี
โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย												
ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑ – ๔ ครั้ง/ปี												
ระดับ ๒ น้อย	ไม่สามารถใช้งานได้ ๕ – ๘ ครั้ง/ปี												
ระดับ ๓ ปานกลาง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๙ – ๑๒ ครั้ง/ปี												
ระดับ ๔ สูง	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๓ – ๑๖ ครั้ง/ปี												
ระดับ ๕ สูงมาก	ไม่สามารถใช้งานได้ ๑๗ ครั้งขึ้นไป/ปี												
๑๑.Risk Appetite	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Risk Appetite องค์กรต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว ตัวอย่าง กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) A แทนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ กำไรสุทธิภาพรวม  ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้												

คำศัพท์	คำจำกัดความ
๑๒. Risk Tolerance	ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากผลหรือการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัด ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ กำไรสุทธิภาพรวม  ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
๑๓. Risk Profile	ภาพแสดงการเคลื่อนที่ ก่อน – หลัง ของการจัดการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับของความเสี่ยง
๑๔. ขอบเขตของระดับความเสี่ยง(Risk Boundary)	เส้นที่แบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ตัวอย่าง กำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_0) กำไรสุทธิภาพรวม  ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
๑๕. สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๑๖. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและจัดการความเสี่ยง
๑๗. ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๑๘. แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยงตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงภัยระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบกัน

คำศัพท์	คำจำกัดความ
๑๙. COSO	ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ในสหรัฐอเมริกา
๒๐. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ ๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๐ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)
๒๑. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการในการทำงานด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความปลอดภัย ด้านสถานที่ เป็นต้น ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ ๑. ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ (OR_๑)
๒๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำรายได้นอกงบประมาณ การใช้งบประมาณ หรือด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ ๑. ความเสี่ยงจากกำไรสุทธิภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑) ๒. ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)
๒๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ ๑. ความเสี่ยงจากสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้องมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้า พรก.ประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ในส่วนของมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑)
๒๔. เจ้าของความเสี่ยง/ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุของความเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดความเสี่ยงหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขต ความรับผิดชอบของตนเองหรือหน่วยงาน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๒๕. แผนบริหารความต่อเนื่อง	แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น

คำศัพท์	คำจำกัดความ
๒๖. การกำกับกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและจัดการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ ๓ ระบบ ได้แก่ ๑. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ๒. การควบคุมภายใน (Internal Audit) ๓. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อสป. ประจำปีงบประมาณ.....

ความเอื้ออำนวย

สาเหตุ น้ำหนักตัวเพิ่มขึ้น 3 ปีมา และผลกระทบของ ความเสี่ยง ต่อ.....						การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Risk)				ระดับ ความรุนแรง	มาตรการการประเมิน ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	มาตรการ/แผน/กิจกรรมการประเมิน ความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2566	ความคุ้มค่า		
สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ		น้ำหนักของสาเหตุ (P%)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	รวมคะแนน	ระดับ Risk												
	ภายใน	ภายนอก																			
.....																					
1.1 สาเหตุ			0%											1. แผน							
1.2 สาเหตุ			0%											1. แผน							
1.1 สาเหตุ				รายละเอียด.....																	
1.2 สาเหตุ				รายละเอียด.....																	
1.1 สาเหตุ				รายละเอียด.....																	
1.2 สาเหตุ				รายละเอียด.....																	
																			หมายเหตุ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง		
																			ช่วงคะแนน	ระดับความรุนแรง	สี
																			1 - 4 คะแนน	Low (L)	
																			5 - 9 คะแนน	Middle (M)	
																			10 - 15 คะแนน	High (H)	
																			16 - 25 คะแนน	Very High (VH)	
รวมน้ำหนักความเสี่ยง			0%																		