



ปีงบประมาณ
2567

แผนการบริหารความเสี่ยง

ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

จัดพิมพ์โดย

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (สสค.)

การทำเรือแห่งประเทศไทย

444 ถนนท่าเรือ คลองเตย กรุงเทพฯ 10110

คำนำ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าเป็นส่วนสำคัญของทุกกระบวนการดำเนินงาน ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

กทท. ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องตระหนักและปฏิบัติตาม การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นี้นำรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ภายใต้กระบวนการวิเคราะห์สถานะที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อบังคับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจ กทท. ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2567 กทท. ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดยอ้างอิงประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 - 2567) โดยดำเนินการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกลั่นกรองและเสนอปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับและความสามารถในการรับความเสี่ยง หากพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกินระดับที่ยอมรับได้ กทท. ต้องดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุและออกแบบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อรักษาคุณค่าขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงสุดในลักษณะบูรณาการ ทำให้เกิดความชัดเจนจากการประสานงานและทำงานร่วมกัน ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน การระบุความเสี่ยงโดยผู้บริหาร (Top-down Risk Identification) และการระบุความเสี่ยงโดยสายงานต่างๆ (Bottom-up Identification) ถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในเชิงบูรณาการ เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีสำหรับปีงบประมาณ 2567

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สิงหาคม 2566

สารบัญ

ตอนที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017.....	7
1.1 COSO ERM (2017).....	7
ประเด็นที่ 1 นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	7
ประเด็นที่ 2 การบูรณาการ.....	7
ประเด็นที่ 3 การแยกแยะระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง.....	8
ประเด็นที่ 4 การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์.....	8
ประเด็นที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	8
ประเด็นที่ 6 ภาพความเสี่ยง.....	9
ประเด็นที่ 7 การตอบสนองความเสี่ยง.....	9
ประเด็นที่ 8 การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน.....	9
1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย.....	12
1.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	12
1.2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	12
1.2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)	14
1.2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566)	17
1.2.5 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	18
1.2.6 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Appetite /Risk Tolerance) ของเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ตาม Business Model และ Intelligent Risk ของ กทท. (ระยะสั้น กลาง ยาว ปี 2566-2573).....	21
1.2.6.1 ตารางการวิเคราะห์โอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว).....	23
1.2.6.2 ตารางผลการประเมินโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว) เพื่อนำเข้าสู่ Risk Universe.....	28
1.2.7 การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานของ กทท. โดยวิเคราะห์จากโอกาสใน SWOT (Value Creation).....	31
1.2.7.1 ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์โอกาสในยุทธศาสตร์และโอกาสทางธุรกิจ	31
1.2.7.2 การวิเคราะห์ Value Creation ประเด็นความเสี่ยง/โอกาสที่ กทท. ไม่สามารถบรรลุโอกาสได้	34
1.2.8 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	38
1.2.9 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Appetite /Risk Tolerance) ประจำปีรายตัวชี้วัดที่สำคัญของ กทท.	45
1.2.10 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) และการบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement).....	53
1.2.10.1 ประเมินการงบการเงินเชิงเศรษฐศาสตร์ล่วงหน้า ประจำปีงบประมาณ 2567 -2573	55
1.2.10.2 ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์.....	56
1.2.10.3 ตารางสรุปปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) เพื่อบริหารความเสี่ยงในการเพิ่มมูลค่าองค์กร (Value Enhancement).....	61
ตอนที่ 2 การระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร	67
1.1 การดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Enterprise Risk Management Workshop) ประจำปีงบประมาณ 2567.....	67
2.1 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก.....	71
1) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (Economic Update).....	71
2) ภาวะของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล (Maritime Industry).....	73
3) แนวโน้มธุรกิจท่าเรือ (Port Trend)	74

2.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน.....	79
2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification).....	80
Risk Universe ประกอบด้วย.....	80
ตารางที่ 2.3.1 การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยง.....	82
ตารางที่ 2.3.2 การประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม.....	83
2.4 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	84
2.5 สรุปปัจจัยความเสี่ยงของท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567	86
ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) ดูในภาคผนวก ง ตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) และความเสี่ยงสายงาน	87
ตารางที่ 2.5.1 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย.....	106
ตารางที่ 2.5.2 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2567	106
2.6 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง.....	111
ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ.....	111
สาเหตุสำคัญ.....	111
ตารางที่ 2.8 ตารางสรุปการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง.....	117
ตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	124
3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level).....	124
3.1.1 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator).....	124
3.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact).....	126
3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง.....	127
3.3.1 เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสำหรับกรณีทั่วไป (เกณฑ์กลางมาตรฐาน) จะระบุไว้ในมิติต่างๆ ประกอบไปด้วย (ภาคผนวก ข).....	127
3.3.2 เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงองค์กรปี 2567	129
ตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response).....	170
4.1 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan).....	170
4.2 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง.....	177
แผนดำเนินงานด้าน Compliance	191
ตอนที่ 5 แผนที่แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map).....	194
5.1 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงสาเหตุและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map)	194
5.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ.....	194
5.3 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายใน องค์กร (Risk Correlation Map).....	198
5.4 ขั้นตอนการจัดทำ Risk Correlation Map.....	198
5.5 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ.....	199
การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan.....	200
แผนดำเนินงานด้าน Compliance	208
ตอนที่ 6 Portfolio View of Risk.....	215
ตารางที่ 6.1 Portfolio View of Risk.....	216
ตอนที่ 7 การประเมิน Cost & Benefit	217
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	217
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	218
RC2.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ.....	218
RC2.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล.....	219

RC2.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร	221
RC2.4 กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม	223
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	224
RC3.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี	224
RC3.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้	225
RC3.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน	226
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	227
RC4.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	227
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	229
RC5.1 กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน	229
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	231
RC6.1 สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี	231
7.1 ตารางสรุปการประเมิน Cost & Benefit	233
ตอนที่ 8 ภาคผนวก	234
ภาคผนวก ก การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานของ กทท. โดยวิเคราะห์จากโอกาสใน SWOT (Value Creation)	235
ภาคผนวก ข ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	238
ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers	241
ภาคผนวก ค ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	245
ภาคผนวก ง ตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) และความเสี่ยงสายงาน	257
ภาคผนวก จ แบบฟอร์มจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในการทำเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567	258
ภาคผนวก ฉ แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในการทำเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567	259
ภาคผนวก ช ภาพบรรยากาศการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทำเรือแห่งประเทศไทย ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567	260
ภาคผนวก ซ ภาพบรรยากาศการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทำเรือแห่งประเทศไทย ระดับสายงาน ประจำปีงบประมาณ 2567	263

กลไกการบริหารความเสี่ยงการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของ กทท. (Enterprise Risk Management Workshop) ในปีงบประมาณ 2567 ทาง กทท. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรตามกรอบ COSO ERM 2017 ซึ่งอ้างอิงแผนงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 - 2567) โดยดำเนินการวิเคราะห์เชื่อมโยงโดยผู้บริหาร: Top-down Risk Identification และเชื่อมโยงโดยสายงานต่างๆ: Bottom-up Identification เพื่อกลั่นกรอง และเสนอปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ที่มีระดับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Risk Appetite) และความสามารถในการแบกรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนว The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) คือ กระบวนการที่เป็นผลมาจากคณะกรรมการองค์กร ฝ่ายบริหารและพนักงานสร้างขึ้น และร่วมกันปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบสำคัญต่อองค์กรและเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 COSO ERM (2017)

ประเด็นที่ 1 นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หากเปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเดิมจะเปิดกว้าง กล่าวคือเป็นกระบวนการใดก็ได้ที่ทำโดยบุคคลภายในองค์กร ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และการจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ในขณะที่นิยามใหม่ที่ปรากฏตาม COSO ERM (2017) จะมีการระบุอย่างชัดเจนมากขึ้นว่าหมายถึงเฉพาะวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการร่วมกับการกำหนด กลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริงเท่านั้น

ประเด็นที่ 2 การบูรณาการ

หากเปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบเดิมจะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติ เพื่อแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยมีการประยุกต์กับหน่วยงานตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยย่อยๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบใหม่จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลักการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น



รูปที่ 1.1 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา

ที่มา: “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004 pp. 5.และ
“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp. 18.

ประเด็นที่ 3 การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีการแยกการกำกับดูแลกิจการที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันได้แก่ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม และการสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งองค์กร อันได้แก่ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และการสอบทานปรับปรุงแก้ไข

ประเด็นที่ 4 การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณาจากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับ



พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก มุมมองด้านความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และมุมมองด้านความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

รูปที่ 1.2 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา: “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp. 21.

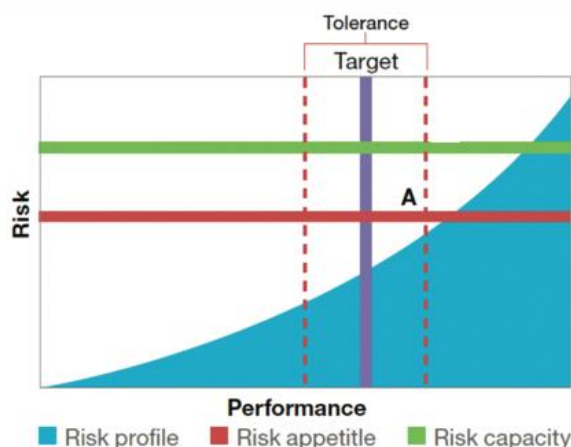
ประเด็นที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หากเปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรูปแบบเดิม มีการกำหนดนิยามของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ว่าหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรรูปแบบใหม่จะหมายถึงประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการของ

องค์กร โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

ประเด็นที่ 6 ภาพความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยแสดงผ่านเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) ค่าความเสี่ยง (Amount of risk) ที่องค์กรยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจขององค์กร



รูปที่ 1.3 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้
ระดับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017, pp. 23.

ประเด็นที่ 7 การตอบสนองความเสี่ยง

เดิมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้ 4 วิธี อันได้แก่ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และหลีกเลี่ยง (Avoid) ต่อมาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีการเพิ่มวิธีการตอบสนองความเสี่ยงขึ้นมาอีก 1 วิธี ได้แก่ การดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างก้าวกระโดด เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ประเด็นที่ 8 การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แม้จะมีความแตกต่างจากกรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) ที่มีมาก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็ไม่ได้ถูกพัฒนามาเพื่อแทนที่กรอบการควบคุมดังกล่าวแต่อย่างใด หากแต่จะต้องถูกนำมาใช้งานร่วมกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำเรือ่แห่งประเทศไทย นำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 มาปฏิบัติใช้เป็นแนวทางเดียวกันโดยเชื่อมโยงกันทั้งระดับองค์กร ระดับส่วนงานและหน่วยงาน โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติงานทั้งภารกิจสร้างผลผลิตหลักและภารกิจสนับสนุนการดำเนินงาน

ตอนที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของการทำเรือแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ
2567

ขั้นตอน/กิจกรรม	เอกสาร/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง
จัดอบรมเพื่อให้ความรู้และสร้างความตระหนักในด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรทุกสายงาน และสนับสนุนการระบุความเสี่ยงระดับสายงาน (Operation Risk) ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงาน - แบบประเมินความเสี่ยงระดับสายงาน
สนับสนุนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับสายงาน (Operation Risks Assessment) ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รวมถึงร่วมทบทวนมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลือ ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงาน - แบบประเมินความเสี่ยงระดับสายงาน
สนับสนุนการออกแบบและจัดทำมาตรการการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมในระดับสายงาน (Risk Mitigation Strategies) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่าสูงสุด ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงาน
ติดตามความเสี่ยงระดับสายงานผ่านกระบวนการรายงานตามสายบังคับบัญชา ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงาน
ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และจัดทำความเสี่ยงขององค์กร (Risk Universe) ↓	- แผนวิสาหกิจ กทท. - ฐานข้อมูลความเสี่ยงระดับสายงาน
ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Organization Risks Identification) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) รวมถึงออกแบบแผนผังแสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และกลยุทธ์หรือมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงองค์กร - Risk Correlation Map
วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (Organization Risks Assessment) ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอน/กิจกรรม	เอกสาร/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง
ออกแบบเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ของ ประเด็นเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance รายปัจจัยเสี่ยง ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงองค์กร
ปรึกษาและรวบรวมกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ↓	- ฐานข้อมูลความเสี่ยงองค์กร
คณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กทท. พิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงฯ และ Risk Correlation Map	เอกสารประกอบการนำเสนอความเสี่ยงที่มาจากบริบทปัจจัยเสี่ยงภายนอก และปัจจัยเสี่ยงภายในให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. โดย 1. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2566 เพื่อเห็นชอบ 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2566 เพื่ออนุมัติ 3. คณะกรรมการ กทท. เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2566 เพื่อทราบ

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กร ต้องมีระบบในการตอบสนองและลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัย ดังกล่าวด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กทท. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตาม แผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ใน แผนวิสาหกิจ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทาง ยุทธศาสตร์ โดยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย ดังนี้

1.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

VISION	 มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573		
	MISSION 1. พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2. พัฒนาระบบเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค 3. พัฒนาระบบใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร 4. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 5. สร้างความเชื่อมั่น และกระชับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินงานท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความยั่งยืนอย่างยั่งยืน		
Strategies	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	ระยะกลาง (ปี 2568-2570)	ระยะยาว (ปี 2571-2573)
	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐาน และการจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบมาตรฐานคุณภาพในทุกมิติ	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตร ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์ และนวัตกรรม
VALUE	SO1 ยกระดับท่าเรือให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ระบบการบริหารจัดการท่าเรือให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม S2.1 การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ S2.2 กระจาย/ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันขององค์กร S2.3 พัฒนาระบบเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ S2.4 ปรับกระบวนการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม		
	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และการลงทุนธุรกิจเชิงพาณิชย์ SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน S4.1 การทบทวนและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานและการแข่งขัน S4.2 สร้างโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน S4.3 การพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน		
VALUE	CC1: ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร CC2 (อนาคตในระยะสั้น): ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนด้วยดิจิทัล เพื่อพัฒนาโอกาสการแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ S M A R T PAT : STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK		

1.2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์ โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ IFAS-EFAS ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความยั่งยืน (Sustainable) 2) มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder) 3) มิติด้านการแข่งขัน (Competitive) 4) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และ 5) มิติด้านการเงิน (Financial) โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 5 มิติ มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ กทท. ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์กรเกิดการ พัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการบริหารของ กทท. ตามหลัก 4M ได้แก่ 1)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) 2) การบริหารจัดการทางการเงิน (Money) 3) ทรัพยากรในการผลิต (Material) และ 4) การบริหารจัดการ (Management) ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมองค์กรของ กทท. ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength-S)	จุดอ่อน (Weakness-W)
S1 ได้เปรียบ Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี S2 การจัดการท่าเรือเทียบท่ามาตรฐานสากล S3 ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น S4 ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ/สายเรือในระดับโลก (Global Terminal Operator/ International Terminal Operator) ร่วมสนับสนุนการดำเนินงาน S5 พื้นที่ขนาดใหญ่ในพื้นที่เดียวกันสามารถต่อยอด การเป็นเมืองท่า (Smart City) S6 การตอบสนองต่อนโยบายรัฐ	W1 ที่ตั้งไม่ได้อยู่บนเส้นทางเดินเรือหลักของโลก W2 ท่าเรือภูมิภาคมีผลประกอบการอยู่ในสภาวะขาดทุนต่อเนื่อง W3 โครงสร้างองค์กรไม่คล่องตัว ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ W4 บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร W5 ระเบียบ กทท. ในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการแข่งขัน W6 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม W7 ยังไม่สามารถสร้าง Strategic Partner ได้อย่างเป็นรูปธรรม W8 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
โอกาส (Opportunity-O)	อุปสรรค (Threat-T)
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อ เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	T1 การพัฒนาโครงการ Land Bridge T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ T4 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ S-W-O-T อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า โดยแสดง Evidence Based ตามภาคผนวก

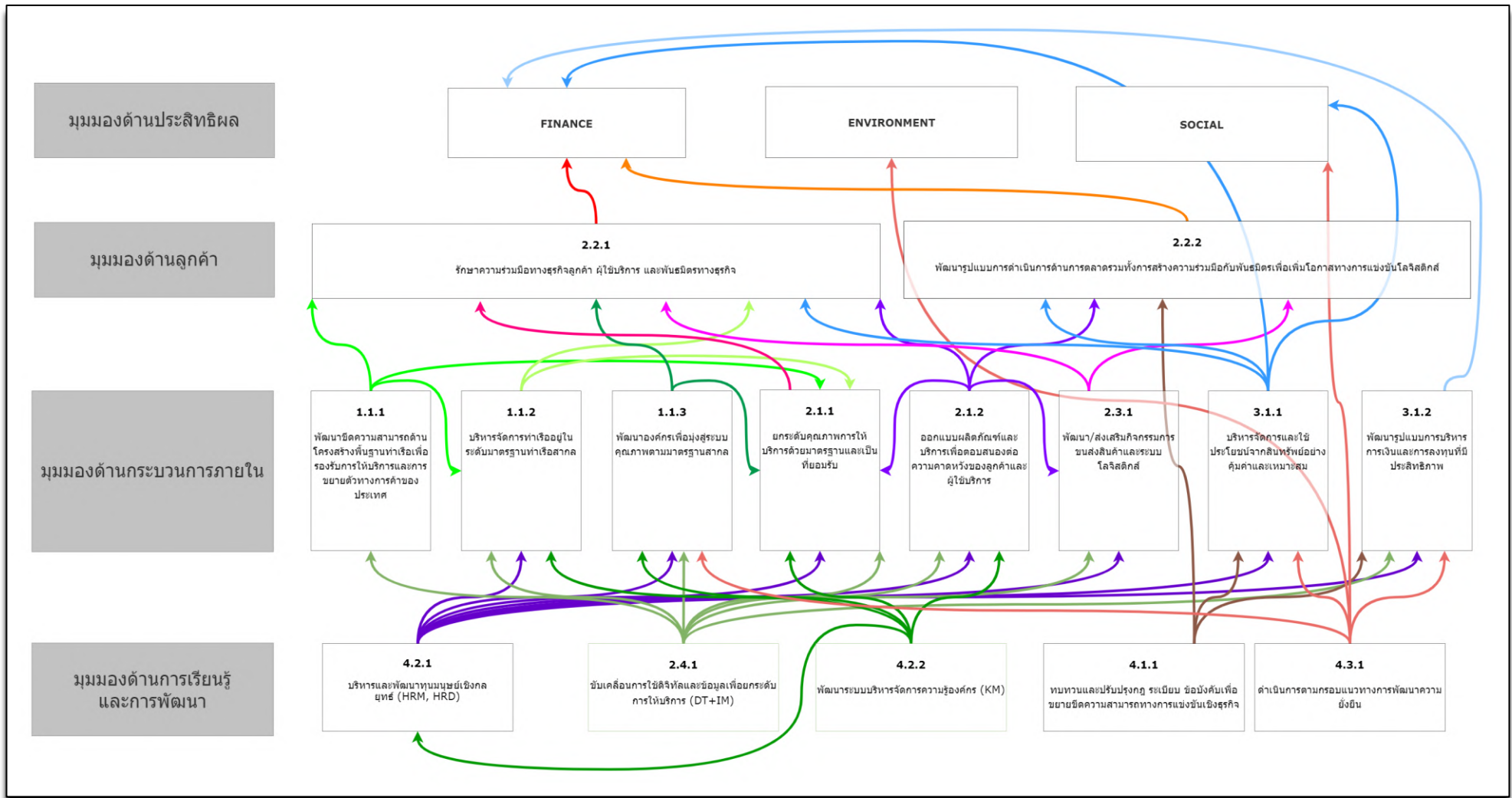
1.2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการที่สำคัญ
SO1: ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ระบบการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	1.1.1 พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือเพื่อรองรับการให้บริการและการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจนรงค์ (S1) โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลธ. ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง
		1.1.2 บริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานท่าเรือสากล	1. โครงการปฏิบัติงานชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท. 2. PSHEMS ทลธ. และ ทกท. 3. ISPS Code ทกท.
		1.1.3 พัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล	โครงการการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers
SO2: ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	2.1 การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ	2.1.1 ยกระดับคุณภาพ การให้บริการด้วยมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ	1.โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญ ผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)
		2.1.2 ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและผู้ให้บริการ	1.โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
	2.2 รักษา/ขยายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันขององค์กร	2.2.1 รักษาความร่วมมือ ทางธุรกิจกับลูกค้า ผู้ใช้บริการ และพันธมิตรทางธุรกิจ	1.โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.
		2.2.2 พัฒนารูปแบบการดำเนินการด้าน	1.โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการที่สำคัญ
		การตลาด รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน	
	2.3 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์	2.3.1 พัฒนา/ส่งเสริมกิจกรรมการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์	การพัฒนา ท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.
	2.4 ปรับกระบวนการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	2.4.1 ขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการ	1.โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System 2.โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ 3.โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2 4.โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ 5.แผนการบริหารจัดการนวัตกรรม
SO3: สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และการลงทุนธุรกิจเชิงพาณิชย์	3.1.1 บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	1.โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์
		3.1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารการเงินและการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ	1.โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ 2.โครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักท่าเรือภูมิภาค
SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	4.1 การทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงาน และการแข่งขันธุรกิจ	4.1.1 ทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อขยายขีดความสามารถทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ	1.แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการที่สำคัญ
	4.2 สร้างโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	4.2.1 บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	1.การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต 2.แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management) 3.การทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4.พัฒนาทักษะแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Strategic Position)
		4.2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้องค์กร (KM)	1.การสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 2.การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online

1.2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566)



1.2.5 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

วิสัยทัศน์ (Vision)
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	ระยะกลาง (ปี 2568-2570)	ระยะยาว (ปี 2571-2573)
ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐานและการจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบมาตรฐานคุณภาพในทุกมิติ	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการร่วมมือกับพันธมิตร ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และนวัตกรรม

แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แต่ละระยะ

วิสัยทัศน์ (Vision) : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

	ปี 2566-2567	ปี 2568-2570	ปี 2571-2573
	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐาน และการจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบมาตรฐานคุณภาพในทุกมิติ	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และนวัตกรรม
เป้าหมายและตัววัดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์		
เป้าหมาย: ยกระดับคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล			
1) พัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	ความสำเร็จตามแผนการพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 100	ความสำเร็จตามแผนการพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 100	ความสำเร็จตามแผนการพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 100
2) การปฏิบัติงานท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	รักษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance)	รักษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance)	รักษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance)
	รักษาระดับความถี่การวิ่งเรือ (Fair way)/หน้าท่าเทียบเรือ	รักษาระดับความถี่การวิ่งเรือ (Fair way)/หน้าท่าเทียบเรือ	รักษาระดับความถี่การวิ่งเรือ (Fair way)/หน้าท่าเทียบเรือ
	ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2/ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2/ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2/ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2
	ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า/ได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า	ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า/ได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า	ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า/ได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า
3) มีผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือได้รับคะแนนผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQA) ที่เพิ่มสูงขึ้น หรือได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ด้านใดด้านหนึ่ง	ผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	ส่งเสริมยกระดับความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ TQA	จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQA	จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQA และได้รับคะแนนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ที่เพิ่มสูงขึ้น

วิสัยทัศน์ (Vision) : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

	ปี 2566-2567	ปี 2568-2570	ปี 2571-2573
	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐาน และการจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบมาตรฐานคุณภาพในทุกมิติ	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และนวัตกรรม
เป้าหมายและตัววัดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์		
	เสนอโครงการเพื่อประกอบการพิจารณารางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อย 1 โครงการ	เสนอโครงการเพื่อประกอบการพิจารณารางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อย 1 โครงการ	เสนอโครงการเพื่อประกอบการพิจารณารางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อย 1 โครงการ และได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจ ด้านใดด้านหนึ่ง
เป้าหมาย: เป็นศูนย์กลางการให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ด้วยการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม			
4) คุณภาพการให้บริการเป็นไปตาม Service Level Agreement (SLA) และสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์บริการเพื่อตอบสนองลูกค้าและผู้ให้บริการ	มีแผนการศึกษาและกำหนด Service Level Agreement (SLA) ที่สำคัญของ กทท.	ดำเนินการวัดผล SLA ตามที่กำหนดไว้และปรับปรุงผล SLA ที่มีระดับต่ำให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น	ดำเนินการวัดผล SLA ตามที่กำหนดไว้และปรับปรุงผล SLA ที่มีระดับต่ำให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
	มีรายงานสรุปการวิเคราะห์สารสนเทศความต้องการจากผู้ให้บริการ และมีอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีรายงานสรุปการวิเคราะห์สารสนเทศความต้องการจากผู้ให้บริการ และมีอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีรายงานสรุปการวิเคราะห์สารสนเทศความต้องการจากผู้ให้บริการ และมีอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5) ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี และสามารถรักษาสวนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ	สามารถสร้าง/รักษา ส่วนแบ่งทางการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท. ที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากปีฐาน (ปี 2564 = 3.76)	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากปีฐาน (ปี 2570)
	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากปีฐาน (ปี 2568)	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี จากปีฐาน (ปี 2570)	
6) สนับสนุนให้บรรลุปริมาณตู้สินค้าตามเป้าหมาย พร้อมทั้งมีพันธมิตรทางธุรกิจและเป็นแหล่งธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	สามารถสนับสนุนปริมาณตู้สินค้าผ่านทางราง/ทางชายฝั่ง/ปริมาณ transshipment ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	มีแผนพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตรไม่น้อยกว่า 1 ราย	สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาความร่วมมือ รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น
	มีรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า อย่างน้อย 1 รูปแบบ	สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า	สามารถดำเนินธุรกิจ/เปิดให้บริการรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าได้
8) พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมรองรับการให้บริการท่าเรือที่มีประสิทธิภาพเทียบเคียงท่าเรือระดับโลก	มีระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูล ยกกระตือรือร้นการให้บริการอย่างน้อย 1 ระบบ/กระบวนการ	มีระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูล ยกกระตือรือร้นการให้บริการอย่างน้อย 1 ระบบ/กระบวนการ	มีระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูล ยกกระตือรือร้นการให้บริการอย่างน้อย 1 ระบบ/กระบวนการ
	มีนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์	มีนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์	มีนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์

วิสัยทัศน์ (Vision) : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

	ปี 2566-2567	ปี 2568-2570	ปี 2571-2573
	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐาน และการจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบมาตรฐานคุณภาพในทุกมิติ	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และนวัตกรรม
เป้าหมายและตัววัดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์		
เป้าหมาย: บริหารสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ			
9) มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และสามารถดำเนินการตามแผน เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.	ดำเนินการตามแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.	ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
10) มีแนวทางการบริหารจัดการทางการเงิน และการลงทุน ที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในปี 2573	มีแผนการศึกษาและแผนลงทุนในตราสารทางการเงินฯ และการลงทุนรูปแบบอื่นๆ	ดำเนินการตามแผนการลงทุนฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนการลงทุนฯ และ กทท. มีรายได้จากการลงทุนในรูปแบบใหม่
	มีแผนการออกแบบระบบงาน การพัฒนาบูรณาการการเงิน และบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	ดำเนินการตามแผนการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	สามารถพัฒนาบูรณาการการเงิน และบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ
11) มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค ภายในปี 2567 และดำเนินการตามแผนตั้งแต่ปี 2568 และสามารถสร้างรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย 50% ภายในปี 2573	มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค	ดำเนินการตามแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค	ดำเนินการตามแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค และสามารถสร้างรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย ร้อยละ 50
เป้าหมาย: การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน			
12) มีการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน	ปริมาณตู้สินค้า transshipment ผ่าน ทลธ. เพิ่มขึ้น	ปริมาณตู้สินค้า transshipment ผ่าน ทลธ. เพิ่มขึ้น
13) มีโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	- มีโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กทท. (ปี 66-68) - เตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ กทท. (ปี 66-68) - ประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร / ทบพท. และพัฒนาโครงสร้างหน่วยงาน รวมถึงบริหารจัดการอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กทท. ได้อย่างต่อเนื่อง (ปี 69-73) - ประเมินขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กทท. ได้อย่างต่อเนื่อง (ปี 69-73)		
14) การพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain : ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลงอย่างต่อเนื่อง	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 4 จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 7 จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลง XX	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 10 จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลง XX
15) มีการบริหารจัดการหลังท่าที่คำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. เพิ่มขึ้นทุกปีจากปีฐาน	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. เพิ่มขึ้นทุกปีจากปีฐาน	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. เพิ่มขึ้นทุกปีจากปีฐาน
16) ส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักการมาภิบาลที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผลการประเมิน ITA ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี	ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นทุกปี (ปี 2566 ≥ 85 คะแนน, ปี 2567-2571 ได้รับคะแนนผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง)	ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นทุกปี (ปี 2566 ≥ 85 คะแนน, ปี 2567-2571 ได้รับคะแนนผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง)	ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นทุกปี (ปี 2566 ≥ 85 คะแนน, ปี 2567-2571 ได้รับคะแนนผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง)

1.2.6 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเปี่ยงเบน (Risk Appetite /Risk Tolerance) ของเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ตาม Business Model และ Intelligent Risk ของ กทท. (ระยะสั้น กลาง ยาว ปี 2566-2573)

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)				
	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	ระยะกลาง (ปี 2568-2570)	ระยะยาว (ปี 2571-2573)	**ทบทวน (ถึงปี 2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน
คุณค่าที่ส่งมอบในภาพรวม Value Proposition	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคค 2. นำเทคโนโลยีดิจิทัล ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการ ภายในให้มีความคล่องตัว และก้าวสู่ Port 4.0: เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 3. การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือ กับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 4. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคค 2. นำเทคโนโลยีดิจิทัล ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการ ภายในให้มีความคล่องตัว และก้าวสู่ Port 4.0: เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 3. การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือ กับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 4. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	1. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบใหม่ ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัล 2. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ 3. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่าน การบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่ การพัฒนาการให้บริการ 4. การบริหารจัดการสินทรัพย์รวมถึงการบริหารการเงิน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 5. รักษาระดับการเติบโตอย่างยั่งยืน (ESG) ยกระดับการเป็น Green Port Supply Chain ไปสู่การบริหารจัดการท่าเรือหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	1. ขยายความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง และระบบสาธารณูปโภครองรับเทคโนโลยีการขนส่งทางน้ำที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. แลกเปลี่ยนข้อมูล การขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) ด้วย PCS platform 3. เป็นท่าเรือที่มีการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) พร้อมเป็น Green Port Supply Chain ในการบริหารจัดการภายในองค์กรการทำเรือแห่งประเทศไทย 4. ก้าวสู่การเป็น Port City ที่ท่าเรือกรุงเทพ ด้วยการบริการที่เป็นเลิศไปพร้อมกับการอยู่ร่วมกันกับชุมชนอย่างยั่งยืน 5. กทท. ได้รับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ มาตรฐาน ISO9001 ISO14001 ISO45001
ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ในภาพรวม Intelligent Risk	1. กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทางราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด 3. กทท. ไม่มีความพร้อมในการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ และประสิทธิภาพท่าเรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) หรือไม่ป็นที่ยอมรับในมาตรฐานระดับโลก 4. กทท. ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ได้ตามเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน	1. กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทางราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด 3. กทท. ไม่มีความพร้อมในการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ และประสิทธิภาพท่าเรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) หรือไม่ป็นที่ยอมรับในมาตรฐานระดับโลก 4. กทท. ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ได้ตามเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน 5. ไม่เกิดรูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน	1. กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทางราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือไม่เกิดประสิทธิผลทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าและการปรับเปลี่ยนท่าเรือกรุงเทพ 3. กทท. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ไม่สำเร็จหรือผู้ใช้งานไม่บรรลุเป้าหมาย 4. ไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจร่วมกับพันธมิตร หรือการพัฒนาล่าช้า 5. การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการค้าในธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน	1. กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทางราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือไม่เกิดประสิทธิผลทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าและการปรับเปลี่ยนท่าเรือกรุงเทพ 3. กทท. ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือทั้ง 4 มาตรฐาน 4. กทท. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ไม่สำเร็จหรือผู้ใช้งานไม่บรรลุเป้าหมาย 5. ไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจร่วมกับพันธมิตร หรือการพัฒนาล่าช้า

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)				
	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)	ระยะกลาง (ปี 2568-2570)	ระยะยาว (ปี 2571-2573)	**ทบทวน (ถึงปี 2580)
	5. ไม่เกิดรูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน 6. การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน	6. การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน		6. การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน 7. การพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเรือกรุงไม่สอดคล้องกับการเป็นท่าเรือที่ทันสมัยและร่วมร่วมกับชุมชนเมือง (Port City) 8. กทท. ไม่ได้รับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือทั้ง 4 มาตรฐาน
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Appetite	ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (8.88 ล้าน TEU) กำไรสุทธิ ไม่น้อยกว่า 6,385 ล้านบาท	เกิดท่าเทียบเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.) ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (9.39 ล้าน TEU)	ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้า 2 ล้าน ที.อี.ยู. ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (10.625 ล้าน TEU)	ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ที่ 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (12.021 ล้าน TEU) ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 13%
ช่วงเบี่ยงเบน Risk Tolerance	ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่า 8.68 ล้าน T.E.U. กำไรสุทธิ ไม่น้อยกว่า 6,100 ล้านบาท	กทท. สามารถพัฒนาท่าเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.) ได้แม้จะล่าช้า 1-6 เดือน ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (9.19 ล้าน TEU)	ท่าเรือแหลมฉบังเปิดให้บริการบางส่วนเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้า 1 ล้าน ที.อี.ยู. ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (10.425 ล้าน TEU)	ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ที่ 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของ กทท. ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (11.821 ล้าน TEU) ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 12%

1.2.6.1 ตารางการวิเคราะห์โอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว)

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)		ระยะกลาง (ปี 2568-2570)		ระยะยาว (ปี 2571-2573)		**ทบทวน (ถึงปี 2580)	
	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล		ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน			
	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk
SO1: ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่า ระดับสากล								
1. World Class Port Standard								
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity								
ท่าเรือแหลมฉบัง	ปริมาณตู้สินค้าที่รวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 8.88 ล้าน ที.อี.ยู.	IR1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	ปริมาณตู้สินค้าที่รวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.390 ล้าน ที.อี.ยู.	IR1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	ปริมาณตู้สินค้าที่รวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู.	IR1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	ปริมาณตู้สินค้าที่รวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 12.021 ล้าน ที.อี.ยู.	IR1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
	การพัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึก รองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาด บรรทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.) เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละปี	IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญ ตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)	IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญ ตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เปิดดำเนินการบางส่วน (เพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้า 2 ล้าน ที.อี.ยู.)	IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ที่ 18.1 ล้าน ที.อี.ยู.	IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
	ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode)	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1)	ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 11%	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1)	ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 12%	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทาง ที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่	ส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 13%	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทาง ที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่
	-	-	-	-	-	-	-	-
ท่าเรือกรุงเทพ	ศึกษาแนวทางและออกแบบรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนา ในเบื้องต้น ของการพัฒนาไปสู่ท่าเรือชั้นนำ อาทิ - การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ - รูปแบบของศูนย์กระจายสินค้า ที่ทันสมัย เส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางขนส่งอื่น	- พัฒนาศูนย์กระจายสินค้า และเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ	ศึกษาแนวทางและออกแบบรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในเบื้องต้น ของการพัฒนาไปสู่ท่าเรือชั้นนำ อาทิ - การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ - รูปแบบของศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย - เส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางขนส่งอื่น	- พัฒนาศูนย์กระจายสินค้า และเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ	ดำเนินการพัฒนาไปสู่ท่าเรือชั้นนำ อาทิ - การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ - รูปแบบของศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย เส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางขนส่งอื่น	- พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1	ลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (Logistics Cost) จากร้อยละ 14 เหลือร้อยละ 12 ต่อ GDP ลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึง สนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศที่ 0.01% (คิดเป็น 1.32 พันล้านบาท)	- พัฒนาและเปิดให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - เปิดให้บริการศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) เปิดให้บริการเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1
1.2 Port Standard								
			ศึกษา เตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบ มาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	IR3 กทท. ดำเนินการตามแผน เพื่อเตรียมรับการรับรอง มาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน มี	ได้รับการรับรองระบบ มาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	IR3 กทท. ไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ	IR3 กทท. ไม่สามารถรักษารับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน
			ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐาน การจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน การจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations		รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ	
			-		ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการ สำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบ มาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย		ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)		ระยะกลาง (ปี 2568-2570)		ระยะยาว (ปี 2571-2573)		**ทบทวน (ถึงปี 2580)	
	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล		ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน			
	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk
					และความปลอดภัย (ISO45001) ใน ส่วนของ Terminal & Port Operations			
1.3 Port Performance	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือกรุงเทพ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับ และอยู่ในระดับเทียบเคียง มาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	IR4 การบริหารจัดการท่าเรือ และโครงสร้างพื้นฐาน มี ประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับ และอยู่ในระดับเทียบเคียง มาตรฐานระดับโลก	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือกรุงเทพ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียง มาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	IR4 การบริหารจัดการท่าเรือ และโครงสร้างพื้นฐาน มี ประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับ และอยู่ในระดับเทียบเคียง มาตรฐานระดับโลก	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือกรุงเทพ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและ อยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐาน ระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	IR4 การบริหารจัดการท่าเรือและ โครงสร้างพื้นฐาน มีประสิทธิภาพ ต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับและอยู่ ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับ โลก	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือกรุงเทพ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับ และอยู่ในระดับเทียบเคียง มาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.00 นาที/ตู้	IR4 การบริหารจัดการท่าเรือและ โครงสร้างพื้นฐาน มีประสิทธิภาพ ต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับและอยู่ ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับ โลก
	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1, 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5 บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1 = -14 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5		รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1, 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5 บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1 = -14 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5		รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1, 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5 บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1 = -14 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5		รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1, 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5 บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ ท่าเรือกรุงเทพ = -8.5 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 1 = -14 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 2 = -16 ท่าเรือแหลมฉบัง ชั้นที่ 3 = -18.5	
SO2: ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม								
2. Port Service Excellence								
2.1 Port Connectivity								
บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในประเทศลดลง	ท่าเรือกรุงเทพ : ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. ท่าเรือแหลมฉบัง : ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู.	IR5 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ้ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย	ท่าเรือกรุงเทพ : ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. ท่าเรือแหลมฉบัง : ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู.	IR5 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ้ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย	ท่าเรือกรุงเทพ : ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. ท่าเรือแหลมฉบัง : ราง+ชายฝั่ง = 1.213 ล้าน ที.อี.ยู.	IR5 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ้ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย	ท่าเรือกรุงเทพ : ราง+ชายฝั่ง = 0.175 ล้าน ที.อี.ยู. ท่าเรือแหลมฉบัง : ราง+ชายฝั่ง = 1.373 ล้าน ที.อี.ยู.	IR5 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ้ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย
สนับสนุนส่งเสริมการขนส่งสินค้าประเภทถ้ายลำ	ท่าเรือแหลมฉบัง = 0.093 ล้าน ที.อี.ยู.		ท่าเรือแหลมฉบัง = 0.093 ล้าน ที.อี.ยู.		ท่าเรือแหลมฉบัง = 0.500 ล้าน ที.อี.ยู.		ท่าเรือแหลมฉบัง = 1.000 ล้าน ที.อี.ยู.	

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)		ระยะกลาง (ปี 2568-2570)		ระยะยาว (ปี 2571-2573)		**ทบทวน (ถึงปี 2580)	
	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล		ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน			
	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk
2.2 Port Digital Transformation								
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ	ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS)	IR6 กทท. ไม่สามารถพัฒนาโปรแกรมที่รองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ Module - Vessel - Container & Cargo - Customs Module - Hinterland - Import - Export - Banking - PCS Intelligence	ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับ การใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS)	IR6 กทท. ไม่สามารถพัฒนาโปรแกรมที่รองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ Module - Vessel - Container & Cargo - Customs Module - Hinterland - Import - Export - Banking PCS Intelligence	พัฒนาต่อยอระบบ PCS สำหรับเป็น platform กลาง ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ ในการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ NSW ผ่านรูปแบบข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน	IR6 กทท. ไม่สามารถเชื่อมต่อระบบ Port Community System (PCS) กับระบบ NSW ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ของการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือได้ตามเป้าหมาย	พัฒนาต่อยอระบบ PCS platform รองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล การขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้ รอยต่อ (Seamless integration) และรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร	IR6 แพลตฟอร์ม/ระบบงานที่ กทท. พัฒนายังไม่ได้รับความนิยมจากผู้ใช้บริการ ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง/แลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน	- ทบทวนการใช้ระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน - พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	IR7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)	- ทบทวนการใช้ระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน - พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยง กับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	IR7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)	วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนา ไปสู่การให้บริการ	IR7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)	พัฒนาระบบ Synchro modal Transport System	IR7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)
2.3 Port Innovation								
	พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับ/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	IR8 การพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) มีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับ/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	IR8 การพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) มีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลที่สนับสนุนการบริการอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	IR8 ไม่เกิดการพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) ด้านดิจิทัล หรือมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	พัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนด้าน สิ่งคมและสิ่งแวดล้อม และด้านสนับสนุนการบริการ/ธุรกิจใหม่ อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน / ด้าน	IR8 ไม่เกิดการพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) ที่สามารถยกระดับหรือสนับสนุนการบริการ/ธุรกิจใหม่หรือมีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการ สินทรัพย์และการ สร้างความร่วมมือ อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าท่าเรือ								
3. Port Sustainability								
3.1 Port City / Port Asset			ดำเนินการตามแผนการพัฒนา Port City (Master Plan) ของท่าเรือกรุงเทพ ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	IR9 กทท. ไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบังตามผังการพัฒนา (Master Plan) ได้ตามเป้าหมาย	ร่วมพัฒนา Port City กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ กระทรวงมหาดไทย (กทม.) กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงานสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์ ภาคธุรกิจ หอการค้า และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น โดยพัฒนาพื้นที่ในบางส่วนที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากท่าเรือ อาทิ Passenger Terminal, Commercial Area, Hotel, Resident Area, Financial Center,	IR9 กทท. ไม่สามารถเริ่มการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพไปสู่ Port City รองรับการเดินทางของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจากท่าเรือ อาทิ	พัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าเรือกรุงเทพ อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาท่าเรือที่ยั่งยืน ควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	IR9 กทท. ไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ได้ตามเป้าหมาย ของท่าเรือกรุงเทพไปสู่ Port City รองรับการเดินทางของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจากท่าเรือ อาทิ

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)		ระยะกลาง (ปี 2568-2570)		ระยะยาว (ปี 2571-2573)		**ทบทวน (ถึงปี 2580)	
	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล		ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน			
	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk
					Convention Hall, Recreation Area เป็นต้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนไปพร้อมกัน	- Passenger Terminal - Commercial Area - Hotel		- Passenger Terminal - Commercial Area - Hotel
			ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้		ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	- Resident Area - Financial Center - Convention Hall - Recreation Area และไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังตามผังการพัฒนา (Master Plan) ได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	- Resident Area - Financial Center - Convention Hall - Recreation Area และไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังตามผังการพัฒนา (Master Plan) ได้ตามเป้าหมาย
3.2 Port Cooperation								
	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร ในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	IR10 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร ในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	IR10 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้	ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรสู่การให้บริการ/การบริหารจัดการที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น	IR10 กทท. ไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจร่วมกับพันธมิตร หรือการพัฒนาลำช้า	ได้รับผลตอบแทนจากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรในอัตราที่เหมาะสมและเติบโตอย่างต่อเนื่อง	IR10 กทท. ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการ องค์กรสู่การเติบโต อย่างยั่งยืน								
3. Port Sustainability								
3.2 Port Human Capital Management	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม ครบถ้วนตามภารกิจ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่มาตรฐานสากลได้	IR11 กทท. ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง ประสิทธิภาพ ทักษะ องค์ความรู้ สำหรับรองรับการแข่งขันและการบริหารประกอบการในระดับสากลได้	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม ครบถ้วนตาม ภารกิจ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่มาตรฐานสากลได้	IR11 กทท. ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง ประสิทธิภาพ ทักษะ องค์ความรู้ สำหรับรองรับการแข่งขันและการบริหารประกอบการในระดับสากลได้	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถขับเคลื่อน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ / บริการใหม่การสร้างเครือข่ายพันธมิตร รวมถึงการให้บริการในกิจกรรม ด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง	IR11 กทท. ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง ประสิทธิภาพ ทักษะ องค์ความรู้ สำหรับรูปแบบธุรกิจใหม่ของท่านเรือและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายในการสนับสนุนการเติบโตของ ประเทศและการขนส่งทางน้ำอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมีความพร้อม ในการแข่งขันและสามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล	IR11 กทท. ไม่มีความพร้อมในด้านทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง ประสิทธิภาพ ทักษะ องค์ความรู้ สำหรับดำเนินธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	- ระบบ PMS มีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม / Cascade KPI จากเป้าหมายองค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ		- ระบบ PMS มีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม / Cascade KPI จากเป้าหมายองค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ		ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายใต้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน ขององค์กรที่มีการถ่ายทอดลงสู่พนักงานทุกระดับดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง		พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดที่ถูกถ่ายทอด จากตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร 100% และมี Productivity Ratio ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	
การพัฒนาบุคลากร	พนักงาน กทท. มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับ Competency ที่องค์กรต้องการในอนาคต เพื่อมุ่งยกระดับการบริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล		พนักงาน กทท. มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับ Competency ที่องค์กรต้องการในอนาคต เพื่อมุ่งยกระดับการบริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล		พนักงาน กทท. มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับ Competency ที่องค์กรต้องการใน อนาคต เพื่อให้สามารถยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่ สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		พนักงาน กทท. มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับ Competency ที่องค์กรต้องการใน อนาคต เพื่อให้สามารถยกระดับการให้บริการท่าเรือ รวมถึง การบริหารจัดการองค์กรที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศ และการขนส่งทางน้ำอย่างยั่งยืน	

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2567)		ระยะกลาง (ปี 2568-2570)		ระยะยาว (ปี 2571-2573)		**ทบทวน (ถึงปี 2580)	
	บริหารจัดการทำเรือ สู่มาตรฐานสากล		ยกระดับการให้บริการทำเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน			
	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk	KPI	Intelligent Risk
การจัดการองค์ความรู้	พัฒนาองค์ความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทักษะและ ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ นำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม		พัฒนาองค์ความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทักษะและ ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ นำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม		สร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริม การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างนวัตกรรม		เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ยั่งยืน และปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจ	
3.3 Green Port Supply Chain	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%	IR12 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) หรือไม่สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%	IR12 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) หรือไม่สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 15%	IR12 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 20%	IR12 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย
3.4 Social/ Stakeholder	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	IR13 กทท. ไม่ได้รับการสนับสนุน/ร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตาม Key Activity ของยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	IR13 กทท. ไม่ได้รับการสนับสนุน/ร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตาม Key Activity ของยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	IR13 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG) หรือการดำเนินการไม่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	IR13 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG) หรือการดำเนินการไม่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย

1.2.6.2 ตารางผลการประเมินโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว) เพื่อนำเข้าสู่ Risk Universe

Intelligent Risk	สาเหตุ/โอกาส	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่									ความเสี่ยงองค์กร
		ระยะสั้น (ปี 2566-2567)			ระยะกลาง (ปี 2568-2570)			ระยะยาว (ปี 2571-2573)			
		ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	
IR1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	- เศรษฐกิจประเทศรายใหญ่ อาทิ สหรัฐ ยุโรป เดบิตต่ำ คาดว่าไทยส่งออกปีนี้จะลดลง - ไทยได้อานิสงส์จากการขยายฐานการผลิตนอกประเทศจีน อาทิ ธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้า ค่าขนส่งสินค้าทางทะเลสูงขึ้นอย่างมาก ส่งผลให้เส้นทางขนส่งที่ไม่คุ้มค่าถูกลดปริมาณลง	4	4	5	3	4	5	3	4	5	R1 (เฝ้าระวัง)
IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญล่าช้า เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)	2	4	5	2	4	4	2	3	4	R1 (บริหารความเสี่ยง)
IR3 กทท. ดำเนินการตามแผนเพื่อเตรียมรับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	กทท. อาจดำเนินการไม่สอดคล้องตามข้อกำหนดของการปฏิบัติการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือ (International Ship and Port Facility Security Code : ISPS Code) จนอาจส่งผลดังนี้ 1. ถูกจำกัดการเข้าถึงท่าเรือระหว่างประเทศ - เรือที่ไม่มีการรับรอง ISPS Code จะถูกจำกัดหรือไม่อนุญาตให้เข้าเทียบท่าที่ท่าเรือระหว่างประเทศที่ปฏิบัติตามมาตรฐานนี้ 2. เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากการขาดมาตรการป้องกันความปลอดภัยในการป้องกันภัยคุกคาม เช่น การก่อการร้าย ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อเรือ ท่าเรือ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3. เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือจากคู่ค้าหรือผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ลูกค้าอาจเลือกใช้ท่าเรือหรือเรือที่มีการรับรองมาตรฐานแทน ทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ	4	4	5	4	4	5	4	4	5	✗

Intelligent Risk	สาเหตุ/โอกาส	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่									ความเสี่ยง องค์กร
		ระยะสั้น (ปี 2566-2567)			ระยะกลาง (ปี 2568-2570)			ระยะยาว (ปี 2571-2573)			
		ผลงานเทียบ กับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบ กับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบ กับเป้าหมาย	การ ควบคุม	การติดตาม	
IR4 การบริหารจัดการท่าเรือและโครงสร้างพื้นฐาน มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือกรุงเทพ (Port Performance) ต่ำกว่าเป้าหมาย - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	3	4	5	3	4	5	3	4	5	R1 (เฝ้าระวัง)
IR5 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าหลังจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย	- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญเป็นอุปสรรคกับสินค้าถ่ายลำในการขอตรวจใบขนส่งสินค้า (Bill of Landing) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำและซื้อกำกับใน พ.ร.บ.16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	4	5	3	4	5	3	4	5	R5 (บริหารความเสี่ยง)
	- โครงสร้างพื้นฐานทางรางและชายฝั่งมีขีดความสามารถในการรองรับสินค้าหรือตู้คอนเทนเนอร์ที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้การขนส่งไม่สามารถเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพได้	2	3	5	3	4	5	3	4	5	R1 (บริหารความเสี่ยง)
IR6 กทท. ไม่สามารถพัฒนาโปรแกรมที่รองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) ได้ตามเป้าหมาย	ความซับซ้อนของการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ กับ กทท.	3	4	5	2	3	3	2	3	3	R2 (บริหารความเสี่ยง)
IR7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้าหรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)	การรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้งาน และผู้ใช้บริการ ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการวิเคราะห์รูปแบบการใช้งานเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการให้บริการ	3	4	4	3	4	4	3	4	4	R2 (เฝ้าระวัง)
IR8 การพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) มีความล่าช้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	นวัตกรรมต้นแบบไม่ถูกต่อยอด หรือมีความสามารถไม่เพียงพอที่พัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรมในการให้บริการจริงได้	3	4	4	3	4	4	4	5	5	R2 (เฝ้าระวัง)
IR9 กทท. ไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพท่าเรือแหลมฉบังตามผังการพัฒนา (Master Plan) ได้ตามเป้าหมาย	พื้นที่มีศักยภาพไม่ถูกบริหารจัดการตามแผนผังการพัฒนา (Master Plan) จากความเข้าใจที่ไม่สอดคล้องกันของผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ทั้งนโยบายภาครัฐ ส่วนราชการ ชุมชน และเอกชน	2	3	5	3	3	4	3	4	5	R1 (บริหารความเสี่ยง)
IR10 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้	ทิศทางการพัฒนาต่อยอดความร่วมมือที่ไม่เป็นไปทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของบันทึกความร่วมมือระหว่างพันธมิตร	3	3	4	3	4	4	3	4	4	✗

Intelligent Risk	สาเหตุ/โอกาส	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่									ความเสี่ยงองค์กร
		ระยะสั้น (ปี 2566-2567)			ระยะกลาง (ปี 2568-2570)			ระยะยาว (ปี 2571-2573)			
		ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	
IR11 กทท. ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง ประสิทธิภาพทักษะ องค์ความรู้ สำหรับรองรับการแข่งขันและการบริหารประกอบการในระดับสากลได้	- โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์เนื่องจากขาดการทบทวนและนำมาใช้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์ - ทักษะ องค์ความรู้ไม่สอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรระบุไว้	3	4	5	3	4	5	4	4	5	R2 (เฝ้าระวัง)
IR12 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) หรือไม่สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย	- การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากพัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือทุนแรง ที่ใช้พลังงานเวียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามระยะของการปรับเปลี่ยน - ไม่สามารถการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ตามเป้าหมายตามระยะของการพัฒนา	3	4	5	3	4	5	3	4	5	R4 (เฝ้าระวัง)
IR13 กทท. ไม่ได้ได้รับการสนับสนุน/ร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตาม Key Activity ของยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	เกิดความขัดแย้งจากผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการสูญเสียประโยชน์หรือไม่ได้ประโยชน์ที่คาดหวังเนื่องจากกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	3	4	5	3	4	5	3	4	5	R4 (เฝ้าระวัง)

1.2.7 การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานของ กทท. โดยวิเคราะห์จากโอกาสใน SWOT (Value Creation)

1.2.7.1 ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์โอกาสในยุทธศาสตร์และโอกาสทางธุรกิจ

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึง โครงการ แผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	VC1 ขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการเติบโตทางการค้าของประเทศ	VC1.1 โอกาสจากการเปลี่ยนเส้นทางขนส่งมาที่ท่าเรือระนองจากสถานการณ์สงครามในเมียนมา VC1.2 การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการขนส่งโดยตรงจากจีนตอนใต้-ท่าเรือแหลมฉบัง	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100% • เปิดให้บริการท่าเทียบเรือ F1 ในปี 2570 • พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)
O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มปรับตัวส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของไทย	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาภาธรวงศ์ (S1)	VC2 สร้างโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	VC2.1 แสวงหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ/บริการใหม่ ๆ/ตลาดใหม่ ๆ ให้ กทท. หรือการลงทุนในธุรกิจใหม่	• รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตเรือท่าเรือกรุงเทพ 485 ล้านบาท • ความสำเร็จตามระยะของการพัฒนาพื้นที่ในเขตรั้วศุลกากร ด้วยท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ และศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย 100%
	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	- โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์		VC2.2 การเร่งพัฒนาธุรกิจ non-core เพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจหลัก	• ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบริเวณนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	VC3 ขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการเติบโตทางการค้าของประเทศ	VC3.1 มีโอกาสนำเข้า-ส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า	• ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ที่ 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ภายในปี 2580 • ลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (Logistics Cost) จากร้อยละ 14

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
		- โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)			เหลือร้อยละ 12 ต่อ GDP ภายในปี 2580
	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริการเติบโตอย่างยั่งยืน	- แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ		VC3.2 โอกาสจากตู้สินค้าประเภท Transshipment ในท่าเรือ PSA และท่าเรือโดยรอบที่มีปริมาณแออัด	• ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 0.0775 ล้าน ที.อี.ยู.
O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. - โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.	VC4 คว้าวโอกาสจากความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	VC4.1 สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ/ตลาด/วิชาการทั้งรัฐและเอกชน	• จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร อย่างน้อย 2 โครงการ

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และ การพัฒนา Smart Port	SO2 ยกระดับขีดความสามารถ การให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม	- โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System - โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2 - โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์	VC5 นำโอกาสมา ยกระดับการให้บริการ และพัฒนาปรับปรุง กระบวนการภายใน ของท่าเรือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	VC5.1 การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	• พัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ ใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) • ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) • พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ
O5 ภาครัฐ สังคม ให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืนและครอบคลุมในทุกมิติ	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมการเติบโตอย่างยั่งยืน	- แผน Green Port Supply Chain - โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. - การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	VC6 บริหารจัดการท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กทท. และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล	VC6.1 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	• บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ (เป้าหมาย 9, 6, 8, 11, 13, 14)  • พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%

1.2.7.2 การวิเคราะห์ Value Creation ประเด็นความเสี่ยง/โอกาสที่ กทท. ไม่สามารถบรรลุโอกาสได้

ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	สาเหตุของความเสี่ยง/ โอกาสของ กทท.	ประสิทธิผลการควบคุม			ระดับโอกาส/ ความเสี่ยง ก่อนบริหาร	คาดการณ์โอกาส/ความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง องค์กร
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม		รายละเอียด	ระดับความ เสี่ยงหลังบริหาร	
VC1 ขยายขีด ความสามารถของ ท่าเรือ รองรับการ เติบโตทางการค้า ของประเทศ	VC1.1 โอกาสจากการ เปลี่ยนเส้นทางขนส่งมา ที่ทำเรือระนองจาก สถานการณ์สงครามใน เมียนมา VC1.2 การเพิ่มขึ้นของ สัดส่วนการขนส่ง โดยตรงจากจีนตอนใต้- ท่าเรือแหลมฉบัง	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100% • เปิดให้บริการท่าเทียบเรือ F1 ในปี 2570 • พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกมากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)	RC1.1 เส้นทางขนส่งทางบกมีความไม่แน่นอนสูงจากภาวะสงครามที่บริเวณชายแดนไทย-เมียนมาจึงเกิดความต้องการสร้างเส้นทางขนส่งทางน้ำจากท่าเรือระนองไปยังประเทศเมียนมา RC1.2 ผลกระทบจากเส้นทางขนส่งสินค้าในทะเลแดงทำให้ความต้องการขนส่งสินค้าโดยตรงจากจีน-ท่าเรือแหลมฉบังสูงขึ้น	3	4	4	4x2	OP1.1 มีโอกาสสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้าที่ทำเรือระนอง 10,000 - 80,000 TEU OP1.2 มีโอกาสสร้างรายได้จากปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าที่ทำเรือแหลมฉบัง 100,000-200,000 TEU	2x2 2x1	R1 (คว่ำโอกาส)
				3	4	5	4x2			
VC2 สร้างโอกาสใน การใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า และเหมาะสม	VC2.1 แสวงหาโอกาส ในการพัฒนาธุรกิจ/ บริการใหม่ ๆ/ตลาดใหม่ ๆ ให้ กทท. หรือการ ลงทุนในธุรกิจใหม่	• รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วท่าเรือกรุงเทพ 485 ล้านบาท • ความสำเร็จตามระยะของการพัฒนาพื้นที่ในเขตรั้วศุลกากร ด้วยท่าเรือกิ่งอ้อมมัตติ และศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย 100%	RC2.1 เกิดปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับสังคมชุมชนอื่น อันเนื่องจากปัญหามลพิษ จราจร หรือการใช้ที่ดิน	3	4	4	4x1	OP2.1 มีโอกาสที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มจากบริการใหม่และการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ริมน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ เกิน 100% จากในปัจจุบัน (เกิดท่าเรือท่องเที่ยว ศูนย์กระจายสินค้าทันสมัย)	3x1	R2 (คว่ำโอกาส)
	VC2.2 การเร่งพัฒนา ธุรกิจ non-core เพื่อ	• ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบริเวณนอกเขตรั้ว	RC2.2 การใช้บริการที่ลดลง เนื่องจากภาวะ	3	4	4	3x3	OP2.2 เกิดพื้นที่เศรษฐกิจใหม่จาก	2x1	R3 (คว่ำโอกาส)

ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	สาเหตุของความเสียง/ โอกาสของ กทท.	ประสิทธิผลการควบคุม			ระดับโอกาส/ ความเสียง ก่อนบริหาร	คาดการณ์โอกาส/ความเสียง		ปัจจัยเสี่ยง องค์กร
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม		รายละเอียด	ระดับความ เสียงหลังบริหาร	
	ลดความเสียงทางธุรกิจหลัก	ศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้ แล้วเสร็จตามเป้าหมาย รายปีที่กำหนดไว้	ทางเศรษฐกิจถดถอย การตกต่ำของเศรษฐกิจ หรือความผันผวนของ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ส่งผลต่อรายได้					พื้นที่ว่างเปล่านอก เขตรั้วศุลกากร ของ กทท. (พื้นที่ 2,353 ไร่ มูลค่า 100,00 ล้านบาท)		
VC3 ขยายขีด ความสามารถของ ท่าเรือ รองรับการ เติบโตทางการค้า ของประเทศ	VC3.1 มีโอกาสนำเข้า- ส่งออกสินค้าที่ เกี่ยวเนื่องกับ อุตสาหกรรมยานยนต์ ไฟฟ้า	- ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ภายในปี 2580 - ลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (Logistics Cost) จากร้อยละ 14 เหลือร้อยละ 12 ต่อ GDP ภายในปี 2580	RC3.1 การเติบโตแบบก้าวกระโดดของอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้ารวมถึงสินค้าที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งในระดับโลก และภูมิภาคทำให้ กทท. มีโอกาสในการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าที่เกี่ยวข้อง	3	4	4	4x2	OP3.1 เร่งพัฒนาพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังขยายการรองรับสินค้า/ตู้สินค้า สูงสุดที่ 18.1 ล้าน TEU	3x1	R1 (คว่ำโอกาส)
	VC3.2 โอกาสจากตู้ สินค้าประเภท Transshipment ใน ท่าเรือ PSA และท่าเรือ โดยรอบที่มีปริมาณ แออัด	ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 0.0775 ล้าน ที.อี.ยู.	RC3.2 จากความแออัดที่ท่าเรือ PSA ทำให้ กทท. มีโอกาสเพิ่มปริมาณตู้สินค้าประเภทถ่ายลำและปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าสูงขึ้น	3	4	4	2x4	OP3.2 มีโอกาสเพิ่มปริมาณสินค้าประเภทถ่ายลำที่ 5% และปริมาณตู้สินค้ารวม 10.5 ล้าน TEU	1x4	R5 (คว่ำโอกาส)
VC4 คว่ำโอกาสจาก ความร่วมมือและ พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างขีด ความสามารถในการ แข่งขัน	VC4.1 สร้างพันธมิตร ทางธุรกิจ/ตลาด/ วิชาการทั้งรัฐและ เอกชน	จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร อย่างน้อย 2 โครงการ	RC4.1 ท่าเรือประเทศต่างๆ อาทิ ยุโรป เอเชีย ฯลฯ มีธุรกิจบริการเกี่ยวเนื่องที่ครอบคลุมและครบวงจร / เน้นการร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการตลอดจนเข้าลงทุนใน	3	4	5	4x2	OP4.1 กทท. สามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรได้อย่างน้อย 2 โครงการ หรือสร้างความร่วมมือทางธุรกิจการลงทุนในพื้นที่ของ กทท. ได้อย่างน้อย 1 ความร่วมมือ	3x1	R2 (คว่ำโอกาส)

ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	สาเหตุของความเสียง/ โอกาสของ กทท.	ประสิทธิผลการควบคุม			ระดับโอกาส/ ความเสี่ยง ก่อนบริหาร	คาดการณ์โอกาส/ความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง องค์กร
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม		รายละเอียด	ระดับความ เสี่ยงหลังบริหาร	
			ธุรกิจที่คาดว่าจะเติบโต ในอนาคต							
VC5 นำโอกาสมา ยกระดับการ ให้บริการ และ พัฒนาปรับปรุง กระบวนการภายใน ของท่าเรือ เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถใน การแข่งขัน	VC5.1 การเปลี่ยนผ่าน องค์กรสู่การขับเคลื่อน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	- พัฒนาระบบการ แลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ให้บริการท่าเรือ ใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) - ปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน ด้วยระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) - พัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยง กับ ฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	RC5.1 กทท. ต้องการ ยกระดับการให้บริการ และสร้างคุณภาพ บริการที่ถูกต้องแม่นยำ และปลอดภัยด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล/มีการ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง กันใน Supply Chain อย่างไร้รอยต่อ	3	3	4	3x3	OP5.1 กทท. สามารถเปิดใช้งาน ระบบ PCS ได้ จำนวน 4 Modules และ เกิดการพัฒน ฐานข้อมูลภายใน ของ กทท.ผ่าน EDW	3x1	R2 (คว่ำโอกาส)
VC6 บริหารจัดการ ท่าเรือที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม พร้อม บริหารจัดการและ สร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญของ กทท. และ บริหารงานอย่างมี ธรรมาภิบาล	VC6.1 ยกระดับการ บริหารจัดการองค์กรให้ เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	- บรรลุเป้าหมายการ พัฒนาอย่างยั่งยืนของ องค์กรสหประชาชาติ (เป้าหมาย 9, 6, 8, 11, 13, 14)  - พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุ เป้าหมาย ในการลดการ ปริมาณการปล่อยก๊าซ	RC6.1 ประเทศต่างๆ ตระหนักถึงการ เปลี่ยนแปลงทางสภาพ อากาศ ภาวะโลกร้อน ส่งผลต่อระดับน้ำทะเล และเมืองท่า/การปล่อย ก๊าซพิษ ของเสียสู่ สภาพแวดล้อมจากการ ปฏิบัติการของท่าเรือ และการขนส่งทางทะเล/ องค์กรระหว่างประเทศ	4	3	4	4x2	OP6.1 กทท. สามารถลดการ ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ 2,205 Ton CO2 eq จนกระทั่งสามารถ ทำให้เป็นกลางได้ ในปี 2593 (เป้าหมาย ระดับประเทศ)	2x2	R4 (คว่ำโอกาส)

ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์	สาเหตุของความเสียง/ โอกาสของ กทท.	ประสิทธิผลการควบคุม			ระดับโอกาส/ ความเสี่ยง ก่อนบริหาร	คาดการณ์โอกาส/ความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง องค์กร
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม		รายละเอียด	ระดับความ เสียงหลังบริหาร	
		เรือนกระจก (CO2) ของ องค์กรที่ลดลงจากกรณี ปกติ 7%	ออกมาตรการลดการ ปล่อยก๊าซพิษ							

1.2.8 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

	แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)		การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2573
Value	V1 การเติบโตทางธุรกิจ (กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์)		
	V2 ความสามารถในการแข่งขัน (ความสำเร็จในการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน และยกระดับการให้บริการ)		
	V3 ความสามารถในการบริหารเงินและสินทรัพย์ (ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้แผนการบริหารจัดการการเงินและการลงทุน และแผนพัฒนาสินทรัพย์)		
	V4 การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน (ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. + ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท.)		
วิสัยทัศน์	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573		แสวงหาโอกาส ทำความความไม่แน่นอน เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจหลัก และสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
เป้าหมาย	เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์		Appetite & Tolerance เชิงยุทธศาสตร์
	ยกระดับคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล		A1 มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือระดับโลกด้วยเงินลงทุนจำนวนมากในโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และแสดงความน่าเชื่อถือผ่านการรับรองด้วยเกณฑ์มาตรฐานและรางวัลคุณภาพ
	เป็นศูนย์กลางการให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ด้วยการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม		A2 มุ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งและเพิ่มโครงข่ายโลจิสติกส์ด้วยการเพิ่มโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และธุรกิจใหม่ที่ส่งเสริมโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ แม้ว่าจะต้องทำความความสำเร็จที่มีโอกาสน้อย
	บริหารสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ		A3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์เพื่อใช้พัฒนาสมรรถนะองค์กร แม้ว่าจะต้องรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นในการหาวิทยาการและโอกาสใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
	การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน		A4 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ โดยจำกัดความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้มูลค่าเชิงธุรกิจต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และเข้มงวดกวดขันเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการสูญเสียพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีในปัจจุบัน
	การพัฒนารูปร่างเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน		A5 คาดหวังการเติบโตโดยใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ครอบคลุม ESG รวมถึงการมุ่งสู่ Green Port Supply Chain โดยจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ที่จะไม่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กทท. ตามระยะเวลาที่กำหนด
	วัตถุประสงค์	ระบบงาน/กระบวนการ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	ระบบปฏิบัติการท่าเรือ - กระบวนการบริการร่อนน้ำ (C1) - กระบวนการบริการเรือ (C2) - กระบวนการบริการสินค้าและตู้สินค้า (C3) ระบบบริหารจัดการพื้นที่ - กระบวนการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ (C4) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค (S7) - กระบวนการจัดการมาตรฐานองค์กร (S10)	R1 (67) ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล (Strategic Risk)

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)			การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2573																
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย										1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
	1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO																		
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม	- พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล (ก.1.1) - การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (ก.1.1) - การออกแบบท่าเรือ โครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล (ก.1.1) - การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ (ก.1.2) - การยกระดับบริหารจัดการ ท่วงโฉบเพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.1.1, ก.1.2) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.1.1) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย (ก.1.1, ก.1.2) - การจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ในการทำงานที่เพียงพอ และได้มาตรฐาน (ก.1.1) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.1.1)									★	★	★	★	★	★	★	★	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	ระบบสนับสนุนองค์กร				R2 (66) ความเสี่ยงที่สมรรถนะการดำเนินการขององค์กรจะต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ (Operation Risk) R2 (67) ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Operation Risk)													
		- กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (S4) - กระบวนการจัดการความรู้ (S5) - กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (S6) - กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (S8) - กระบวนการบริหารและพัฒนานวัตกรรม (S9)																	
		ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย										1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
	1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO																		
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม	- การยกระดับบริหารจัดการ ท่วงโฉบเพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.2.1 - ก.2.4) - การเสริมสร้างพฤติกรรม ความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.2.1) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.2.2) - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.2.4) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.2.1-ก.2.4) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.2.2) - การยกระดับบริหารจัดการ ท่วงโฉบเพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.2.1 - ก.2.4) - การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.2.1) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.2.2) - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.2.4) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.2.1-ก.2.4) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.2.2)									★			★	★	★			
	• การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ										★			★	★				
	- การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ													★	★				
	- การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ													★	★	★			
	- การสนับสนุนให้ผู้ให้บริการเข้าถึงการบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม										★	★	★						
											★			★	★	★			
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★	★	★						
											★			★	★	★			
											★			★	★				
											★			★	★				
											★	★	★						
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★			★	★				
											★								

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)			การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2573														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และ การลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ระบบบริการจัดการพื้นที่ - กระบวนการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (C5) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณ (S1) - กระบวนการบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง (S2)	R3 (66) ความเสี่ยงที่ผลตอบแทนในการลงทุนจะต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ (Financial Risk) R3 (67) ผลประกอบการของธุรกิจหลักและ การบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Financial Risk)														
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO							1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.3.1) - การบริหารจัดการด้านการเงินให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ก.3.1)							☒	☒	☒						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	ระบบนำองค์กร - กระบวนการกำกับดูแลองค์กร (M1) - กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน (Stakeholder, CSR, GREEN PORT) (M2) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการจัดการด้านกฎระเบียบ กฎหมาย (S3) - กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (S4) - กระบวนการจัดการความรู้ (S5)	R4 (66) ความเสี่ยงที่จะไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และข้อตกลงร่วมทั้งหมดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คู่ค้า และยั่งยืน (Compliance Risk) R4 (67) การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่นำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Strategic Risk) R5 (67) กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ (Compliance Risk) R6 (67) การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)														
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO							1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม ● การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ - การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงการบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ● การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม - การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management) - การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) - การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)	- การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ กทท. (ก.4.1, ก.4.2) - การบริหารแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างนวัตกรรมของ กทท. (ก.4.3) - การยกระดับบริหารจัดการ ท่วงโฉบเพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.4.2) - การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service (ก.4.2) - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.4.2) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.4.1-ก.4.3)							☒	☒	☒	☒	☒	☒			
ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม ● การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร - การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน - การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม - การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน - การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวะ- อนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน - การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน	- การพัฒนาทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานและลูกจ้าง และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (ก.5.2) - การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.5.2-ก.5.3) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.5.1-ก.5.3) - การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของพนักงาน (ก.5.3)							☒			☒						

	แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)	การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2573
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4	ปัจจัยความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : E) - การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสีเขียว - การป้องกันมลพิษและการปล่อยของเสีย - นวัตกรรม และเทคโนโลยี - การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงคน สังคม สิ่งแวดล้อม - การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก - การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม ด้านสังคม - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม - การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน - การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน ด้านการกำกับดูแลที่ดี - การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน - การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม - บทบาทของคณะกรรมการ - การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส - การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน - การกำกับให้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management) - การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม - การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ - การบริหารความเสี่ยงระหว่างคู่ค้า - การบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อการผลิตและบริการอย่างยั่งยืน	

**การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)
และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗**

กทท.นำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของ สคร. ซึ่งใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC) ซึ่งการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ กทท.ต้องดำเนินการตามองค์ประกอบของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในดังนี้



ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกันการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไปจนถึงการเชื่อมโยงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งงานถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้าว่าองค์กรมีแนวโน้มการบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้



TRIS CORP
SOLUTION
Performance



SEPO
SOLUTION
Performance



SIPOC

Process

กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่จะยอมรับไม่ได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะจริงมักเป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดค่าถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับไม่ได้ (Risk Tolerance: RT)

- การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงจำนวนเงิน/ความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective)
- จำกัดความเสี่ยงของการยอมรับไม่ได้เป็นทุกกลุ่ม ต้องมีการกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่กำหนดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

การนำไปสู่การปฏิบัติ

การสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุของและปัจจัยเชิงข้อกำหนด



บทบาทกระบวนการ

มีการประเมินประสิทธิภาพของการกำหนด RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างได้ทั้งภาค และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

ตัวอย่างการกำหนด RA RT ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

เชื่อมโยง

แผนยุทธศาสตร์

แผนแม่บทต่างๆ



Conceptual Model: Risk Appetite และ Risk Tolerance

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์

ประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KR) ระดับองค์กร

Risk Appetite (RA) Risk Tolerance (RT)

กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์สาขา Action Plan แผนงาน

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ RA, RT

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ/กระบวนการ RA, RT

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านการเงิน RA, RT

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ RA, RT

- 1) กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appelite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)
- 2) การระบุ Risk Appelite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appelite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด
- 3) รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด
- 4) การดำเนินการกำหนด Risk Appelite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ทีละปีในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ
- 5) มีการประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึงค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง

- ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึงค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

- กทท. กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่นๆทั้งนี้การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ด้านการเงิน (Financial Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ที่สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. ที่ระบุในแต่ละปี)	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ที่สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. ที่ระบุในแต่ละปี)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพคุณภาพของการปฏิบัติงาน	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพคุณภาพของการปฏิบัติงาน
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	● กทท. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

หมายเหตุ : รายละเอียดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ตามชี้วัดและเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ และเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งอยู่ระหว่างฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ดำเนินการทบทวนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. และคณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.2.9 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Appetite /Risk Tolerance) ประจำปีรายตัวชี้วัดที่สำคัญของ กทท.

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economics Profit : EP)	4,048.83 ล้านบาท	กำไรสุทธิ (รายงานการการเงิน)	ไม่น้อยกว่า 6,385 ล้านบาท	ไม่น้อยกว่า 6,100 ล้านบาท
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้ มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	1. ความสำเร็จของการพัฒนา/ ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้าง พื้นฐาน ของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน เทียบเท่าระดับสากล	ความสำเร็จตามแผนการพัฒนา/ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 100%	ความสำเร็จของโครงการ P1-1. โครงการพัฒนาศูนย์กระจาย สินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์ เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลาย รูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) P1-2. โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่ง ตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) P1-3. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลม ฉบัง ระยะที่ 3 P1-4. โครงการพัฒนาเส้นทาง เชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษ สายบางนา-อานนท์ (S1) P1-7. โครงการปรับปรุงระบบ สาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือ แหลมฉบัง P1-9. โครงการพัฒนาศักยภาพ โครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการ ของท่าเรือระนอง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80% ทุก โครงการ
	2. รักษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือ ในภาพรวม (Port Performance)					
		Crane Productivity ทกท.	25.79	Crane Productivity ทกท.	25.79 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	ไม่น้อยกว่า 25.25 ที.อี.ยู/ชั่วโมง
		ทลณ.	27.00	ทลณ.	27.00 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	ไม่น้อยกว่า 24 ที.อี.ยู/ชั่วโมง
		Berth Occupancy ทกท.	65-70	Berth Occupancy ทกท.	65-70 %	55-59% หรือ 76-80%
		ทลณ.	45-55	ทลณ.	45-55 %	35-39% หรือ 61-65%
		Truck Turnaround Time ทกท.	31.17	Truck Turnaround Time ทกท.	31.17 นาที/ตู้	ไม่มากกว่า 31.30 นาที/ตู้
		ทลณ.	23	ทลณ.	23 นาที/ตู้	ไม่มากกว่า 31 นาที/ตู้

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้ มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	3. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)/หน้าท่าเทียบเรือ		ความสำเร็จของโครงการ P1-10. โครงการปฏิบัติงานขุดลอก ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายใน อาณาบริเวณ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80% ทุก โครงการ
		ทกท	ความลึกตามมาตรฐาน (-8.5 MSL) (60% ของพื้นที่ร่องน้ำทางเดินเรือ)			
		ทลฉ	ความลึกตามมาตรฐาน ขั้นที่ 1-2 (-16 MSL) (60% ของพื้นที่ร่องน้ำทางเดินเรือ)			
		4. รักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตาม เพื่อรักษา มาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	ความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบ การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีว อนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพและ ท่าเรือแหลมฉบัง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		5. มาตรฐาน ISPS Code	ผ่านการตรวจที่ได้ลงนามรับรอง การตรวจปฏิบัติ เป็นไปตามแผน รักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ ประจำปี	ความสำเร็จของแผนการดำเนินการ ตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความ ปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่าง ประเทศ (ISPS Code) ของท่าเรือ กรุงเทพ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		6. ผลการประเมิน Core Business Enabler	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% /ผลการ ประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงข้อมูล ผลการประเมิน ปี 2565 ที่คะแนน 2.2807 เป็นปีฐาน	ความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		7. ความสำเร็จของแผนการ ดำเนินงาน เพื่อขอรับรางวัล รัฐวิสาหกิจดีเด่น	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%/สามารถเสนอ โครงการเพื่อประกอบการพิจารณา รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อย 1 โครงการ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน เพื่อขอรับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	SO2 ยกระดับขีดความสามารถ การให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม	8. ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อ ยกระดับคุณภาพการให้บริการเป็นไป ตาม Service Level Agreement (SLA)	คณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. ทราบรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานตามข้อตกลงระดับการ บริการ ที่กำหนด	ความสำเร็จของโครงการยกระดับการ ให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่าน การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		9. จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และผู้ใช้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% และ สามารถเสนอแนวทางการปรับปรุง ฯ และมีอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/	ความสำเร็จของโครงการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนอง ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
			บริการที่ตอบสนอง ความต้องการ ของลูกค้าและผู้ให้บริการ			
SO2 ยกระดับขีดความสามารถ การให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม		10.1 ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้ สินค้าผ่าน การท่าเรือฯ เมื่อเทียบกับ ผู้แข่งภายในประเทศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้า ผ่านการท่าเรือฯ เมื่อเทียบกับผู้แข่ง ภายในประเทศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
		10.2 ระดับความพึงพอใจและความ ผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% และ ระดับความพึงพอใจและความ ผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุก ปีจากปีฐาน (เป้าหมาย 67 = 3.80)	ระดับความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้ใช้บริการ	มากกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.80
		11. ปริมาณตู้สินค้าผ่านทางราง/ทางชายฝั่ง/ปริมาณ transshipment เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
		ท่าเรือกรุงเทพ ปริมาณตู้สินค้า ขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 4,500 TEU	ท่าเรือกรุงเทพ ปริมาณตู้สินค้าขนส่ง ผ่านทางราง	อย่างน้อย 4,500 TEU	ไม่น้อยกว่า 3,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 200,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 200,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 180,000 TEU
		ท่าเรือแหลมฉบัง ปริมาณตู้สินค้ารวม ผ่าน ทลธ. รายปี **MOU**	8.88 ล้าน TEU	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลธ. รายปี **MOU**	8.88 ล้าน TEU	ไม่น้อยกว่า 8.68 ล้าน T.E.U.
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 438,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 438,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 408,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 554,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 554,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 506,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ	อย่างน้อย 77,500 TEU	ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ	อย่างน้อย 77,500 TEU	ไม่น้อยกว่า 71,000 TEU
		มีพันธมิตรทางธุรกิจและเป็นแหล่ง ธุรกิจ ที่เกี่ยวเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% และมี แผนพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับ พันธมิตร ไม่น้อยกว่า 1 ราย	ความสำเร็จของโครงการส่งเสริม การตลาดเชิงรุกของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		12. จำนวนธุรกิจที่สามารถนำไป พัฒนาต่อยอด เพื่อสนับสนุนส่งเสริม โครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโล จิสติกส์	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% และมี รูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยง โครงข่ายการขนส่งสินค้าอย่างน้อย 1 รูปแบบ	ความสำเร็จของการพัฒนาท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		13. ความสำเร็จในการพัฒนา ระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อน การใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการ ให้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% และ มีระบบงานที่สนับสนุนเพื่อ ขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูล ยกระดับการให้บริการอย่างน้อย 1 ระบบ/กระบวนการ	ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน P2-2. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System P2-10. โครงการพัฒนาระบบประตู อัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
				P2-11. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2 P2-12. โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)		
	SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	14. ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และมีนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์	ความสำเร็จของแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และ การลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	15. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และการดำเนินการตามแผน เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ ร้อยละ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ความสำเร็จของโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		16. ความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนของ กทท.	มีแผนการศึกษาและแผนลงทุนในตราสารทางการเงินและการลงทุนรูปแบบอื่นๆ / ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ความสำเร็จในการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		17. ความสำเร็จในการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	มีแผนการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%			
		18. ความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้แนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค	มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค และค่าใช้จ่ายของ สทภ. ลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566	ความสำเร็จของโครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักท่าเรือภูมิภาค	ค่าใช้จ่ายของ สทภ. ลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566	ค่าใช้จ่ายของ สทภ. ไม่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเปี่ยงเบน
	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	19. ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัด โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า(Bill of Landing) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำและซ็อกก้ากับใน พ.ร.บ.16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสามารถสนับสนุนให้ ทลธ. มีปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าอย่างน้อย 77,500 TEU	ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัด โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า (Bill of Landing) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำและซ็อกก้ากับใน พ.ร.บ.16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสามารถสนับสนุนให้ ทลธ. มีปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าอย่างน้อย 77,500 TEU	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		20. บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	มีผลประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง (สายงานที่เหลือ) ระยะ 3 เดือน และสรุปผลการประเมินโครงสร้างองค์กร Sandbox	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			บริหารจัดการอัตราค่าจ้างส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตราค่าจ้าง ฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ความสำเร็จของการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ได้ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบด้านการจัดการความรู้	ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		21. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทาง Online และเกิดความรับรู้ในเรื่องการจัดการความรู้	ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จาก การดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน พ.ศ.2562)	ความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		22. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท.	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 100% และระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียของ กทท. เพิ่มขึ้นทุกปีจากปีฐาน ร้อยละ 80 เห็นด้วยมาก-มากที่สุด	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ P4-4. โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. P4-10. โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community P4-11. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		23. ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นทุกปี	มีคะแนนประเมินผล ITA เพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่ ป.ป.ช. กำหนด	ความสำเร็จของการขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2567 (MOU)	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ 100	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
		ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Factor = 1.0014	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Factor = 1.00141 นำแผนงานในการปรับปรุงผล Eco – Efficiency ขององค์กร และตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ สคร. กำหนด ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ค่า Factor = 1.00135 สามารถคำนวณค่า Eco – Efficiency ที่ สคร. กำหนดได้
		ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวมของ กทท.	ร้อยละ 33.76	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวมของ กทท.	ร้อยละ 33.76	ไม่มากกว่า ร้อยละ 36.60
		อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) - กทท. - ทลธ.	ร้อยละ 0 ร้อยละ 21.75	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) - กทท. - ทลธ.	ร้อยละ 0 ร้อยละ 21.75	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ -1.50 ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 21.05
		ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail transfer Operation : SRTO) ของ ทลธ.	อย่างน้อย 440,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail transfer Operation : SRTO) ของ ทลธ.	อย่างน้อย 440,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 410,000 TEU

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง			
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเปี่ยงเบน	
		กับสถานีบรรจุและแยกสินค้าคล่อง ลาดกระบ้ง (Inland Container Deport : ICD)		กับสถานีบรรจุและแยกสินค้าคล่อง ลาดกระบ้ง (Inland Container Deport : ICD)			
	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2567 (MOU)	การเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่มาตรฐาน ท่าเรือชั้นนำระดับโลก - ทกท. - ทลณ.	สามารถบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของท่าเรือได้ดีกว่า เป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 2 ด้าน	การเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่มาตรฐาน ท่าเรือชั้นนำระดับโลก - ทกท. - ทลณ.	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพ ของท่าเรือได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด อย่างน้อย 2 ด้าน	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพ ของท่าเรือตามเป้าหมายที่กำหนด 7 ด้าน	
		ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่ง สินค้าที่สำคัญ	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่ง สินค้าที่สำคัญ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผนไม่น้อยกว่า 80%	
		การแก้ไขปัญหาและพัฒนาบทบาท ของท่าเรือภูมิภาค	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 และ สามารถดำเนินงานตามวิธีการใน การแก้ไขปัญหาของท่าเรือภูมิภาค ได้มากกว่าเป้าหมายผลผลิตและ ผลลัพธ์ที่กำหนด 2 พื้นที่	การแก้ไขปัญหาและพัฒนาบทบาท ของท่าเรือภูมิภาค	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 และสามารถ ดำเนินงานตามวิธีการในการแก้ไข ปัญหาของท่าเรือภูมิภาคได้มากกว่า เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่ กำหนด 2 พื้นที่	สามารถดำเนินงานตามวิธีการในการ แก้ไขปัญหาของท่าเรือภูมิภาคได้ตาม เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่ กำหนด 3	
		ร้อยละความสำเร็จของการบริหารสัญญาผู้ประกอบการท่าเรือ ระยะที่ 1 และ 2 ของ ทลณ.					
		ท่าเทียบเรือ B1 และ B2 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอคณะรัฐมนตรี(ครม.) เพื่อ พิจารณาอนุมัติหลักการของ โครงการร่วมลงทุนและรายงาน การศึกษาและวิเคราะห์โครงการที่ จะให้มีการร่วมลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ก.ย. 2567	ท่าเทียบเรือ B1 และ B2 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอคณะรัฐมนตรี(ครม.) เพื่อ พิจารณาอนุมัติหลักการของโครงการ ร่วมลงทุนและรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ก.ย. 2567	เสนอสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สกร.)ตรวจสอบและพิจารณา หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุน ตาม มาตรา 22 ภายใน พ.ค. 2567	
	ท่าเทียบเรือ B3 B4 และ B5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	ท่าเทียบเรือ B3 B4 และ B5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุน ตาม มาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	คณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุน ระหว่างรัฐและเอกชนเพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบหลักการของโครงการ ร่วมลงทุนและรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการเสนอ ร่วมลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน มี.ค.		
	ท่าเทียบเรือ A5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม	ท่าเทียบเรือ A5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุนตาม มาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	เสนอคณะกรรมการนโยบายการร่วม ลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนเพื่อ พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการ ของโครงการร่วมลงทุนและรายงาน การศึกษาและวิเคราะห์โครงการที่จะ		

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
			ลงทุนตามมาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567			ให้มีการร่วมลงทุนตามมาตรา 22 ภายใน มี.ค. 2567
	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2567 (MOU)	ทำเทียบเรือ A1 (ตามมาตรา 22)	เสนอคณะกรรมการ กทท. เพื่อพิจารณาเห็นชอบแนวทาง ภายใน ก.ย. 2567	ทำเทียบเรือ A1 (ตามมาตรา 22)	เสนอคณะกรรมการ กทท. เพื่อพิจารณาเห็นชอบแนวทาง ภายใน ก.ย. 2567	จัดทำหลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุนตาม มาตรา 22 หรือโครงการร่วมลงทุนที่มี มูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาทแล้วเสร็จ ภายใน ส.ค. 2567
		ทำเทียบเรือ A2 (ตามมาตรา 22)	มีการติดตามการจัดทำรายงานผล การศึกษาของที่ปรึกษา (6 เดือน)	ทำเทียบเรือ A2 (ตามมาตรา 22)	มีการติดตามการจัดทำรายงานผล การศึกษาของที่ปรึกษา (6 เดือน)	ลงนามสัญญาจ้างที่ปรึกษาศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ภายใน เม.ย. 2567
		อยู่เรือแหลมฉบัง (ตามมาตรา 49)	เสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อ พิจารณาแนวทางการดำเนิน โครงการต่อเนื่องจากโครงการร่วม ลงทุนภายหลังจากสัญญาร่วมลงทุน สิ้นสุดตามมาตรา 49 ภายใน ส.ค. 2567	อยู่เรือแหลมฉบัง (ตามมาตรา 49)	เสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา แนวทางการดำเนินโครงการต่อเนื่อง จากโครงการร่วมลงทุนภายหลังจาก สัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดตามมาตรา 49 ภายใน ส.ค. 2567	เสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เห็นชอบแนวทางการ ดำเนินโครงการต่อเนื่องจาก โครงการร่วมลงทุนภายหลังจาก สัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดตามมาตรา 49 ภายใน พ.ค. 2567

1.2.10 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) และการบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่เป็นตัวเงิน Financial Business Value Drivers		รายการแหล่งที่มา	สูตรการคำนวณ		สัดส่วน(ร้อยละ)		วงเงิน (ล้านบาท)	วงเงินรวม (ล้านบาท)	เงื่อนไข/โอกาสเกิด
Nopat	รายได้รวม	รายได้เกี่ยวกับสินค้า (ล้านบาท)	รายได้จากสินค้าทั่วไป	ต้นทุนค่า*อัตราค่าภาระถัวเฉลี่ย	14%	64%	2,239	16,686	*1-3
			รายได้จากตู้สินค้า	ปริมาณตู้สินค้า*อัตราค่าภาระถัวเฉลี่ย	18%		2,596		*4-5
			สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	1*Fixed Fee	32%		5,378		*6-19
		รายได้อื่นๆ	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	พื้นที่ * ค่าเช่า	36%	6,018.00		-	
			รายได้เกี่ยวกับเรือ	เที่ยวเรือ * ค่าภาระ					
			รายได้อื่น	-					
	ค่าใช้จ่ายรวม	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล	เงินเดือนพนักงาน	จำนวนพนักงาน * อัตราค่าตอบแทน	32%		3,505.60	10,869.3	*20
			ค่าล่วงเวลา	จำนวนพนักงาน * อัตราค่าล่วงเวลา * ชั่วโมง					*21
			ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	ค่าสวัสดิการตามสิทธิ * จำนวนผู้ใช้สิทธิ					-
		ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ค่าซ่อมบำรุง	จำนวนเครื่องทุ่นแรง อุปกรณ์ * อัตราค่าซ่อมบำรุง	13%	68%	1,426.5		*22
			ค่าเสื่อมราคา	มูลค่าสินทรัพย์ถาวรทั้งหมด * เปอร์เซ็นค่าเสื่อมราคา	16%		1,728.5		-
			ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	จำนวนหน่วยที่ใช้ * ราคา	18%		1,948.1		*23
			ค่าใช้จ่ายอื่น	-	21%		2,260.6		-

รายการแหล่งที่มา จากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่เป็นตัวเงิน		ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers				
		ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operation Driver)	รายการแหล่งที่มา		ตัวชี้วัด	เงื่อนไข/โอกาสเกิด
VD1	สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	1. ขยายพื้นที่ท่าเทียบเรือแหลมฉบัง รับเรือ/ตู้มากขึ้น	VD5	1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา	*24
	รายได้จากสินค้าทั่วไป รายได้จากตู้สินค้า	2. รายได้ที่เกิดจากการให้บริการการปรับปรุง/เพิ่ม Productivity และ Port Performance	VD6	2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)	*25
	ค่าซ่อมบำรุง รายได้จากตู้สินค้า	3. รายได้เพิ่ม/ลดค่าใช้จ่ายจากการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาช่วยเพิ่ม Productivity บริการ/ธุรกิจใหม่	VD7	3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา - จำนวนชิ้นงานนวัตกรรม	*26
VD2	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	4. รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปใช้ให้เกิดประโยชน์	VD8	4. บริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จในนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูล ให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	*27
VD3	เงินเดือนพนักงาน ค่าล่วงเวลา ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	5. ลด/ควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	VD9	5. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC)	ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	*28
VD4	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	6. ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน เพิ่มมูลค่าตามเป้าหมายความยั่งยืน	VD10	6. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain	*29

เงื่อนไข/โอกาสเกิด (*)

1. ความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือ
- 1.1 ที่ท่าเรือกรุงเทพ 8.5 MSL เนื่องจากความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนดทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถเข้าเทียบท่าได้ตามตารางเวลาส่งผลให้ ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 1.2 ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 16 MSL เนื่องจากความลึกของร่องน้ำต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนด ทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถบรรทุกตู้สินค้าได้เต็มประสิทธิภาพการขนส่ง ส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าต่อเที่ยวเรือลดลง
2. เนื่องจากมีท่าเรือของคู่แข่งในบริเวณข้างเคียงทำให้สัดส่วนการตลาดของลูกค้าถูกช่วงชิงไปยังท่าเรือคู่แข่งในท่าเรือแม่น้ำส่งผลให้ ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง
- ดูส่วนแบ่งทางการตลาดของการท่าเรือเทียบกับคู่แข่ง
3. เนื่องจากท่าเรือกรุงเทพ มีประสิทธิภาพในการให้บริการ(คุณภาพกับราคา VOC) ไม่ตอบสนองต่อการความต้องการของลูกค้า (ข้อมูล Backup) ทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง
4. เนื่องจากพื้นที่วางตู้สินค้าในรูปแบบการกองซ้อนใน Track ของ Teminal ไม่เพียงพอ ทำให้มีการวางตู้สินค้านอก Track ของ Terminal ในพื้นที่ฝั่งตะวันออก ส่งผลให้การหมุนเวียน และการจัดเก็บ ส่งมอบตู้สินค้า ไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
5. เนื่องจากเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ (เครนหน้าท่า คานยกตู้สินค้า) ไม่มีการวางแผนการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการให้บริการ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการให้บริการลดลงและปริมาณการยกตู้สินค้าลดลง

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ท่า	A0	A1	A2	A3 C1 C2 D1 D2 D3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C0	C3	อู่เรือ
วันเริ่มสัญญา	1 พ.ย.47	1 มี.ค.43	1 ต.ค.39	1 พ.ย.47	18 มี.ค.36	1 พ.ค.39	1 พ.ย.38	30 มี.ค. 36	1 ม.ค. 38	1 ม.ค. 37	1 พ.ค. 39	1 ก.ย. 48	1 พ.ค. 46	18 ธ.ค. 33
วันสิ้นสุดสัญญา	31 ต.ค.77	28 ก.พ.73	30 ก.ย.69	31 ต.ค.77	17 มี.ค.82	30 เม.ย. 64**	31 ต.ค.65**	31 มี.ค.63**	31 มี.ค. 63**	31 มี.ค. 63**	30 เม.ย. 69	31 ส.ค. 78	30 เม.ย. 76	17 ธ.ค. 63**
เพิ่มเติม						30 เม.ย.69	31 มี.ค. 68		31 มี.ค. 68	31 มี.ค. 68				20 ต.ค. 71
หมายเหตุ						ต่อสัญญา 5 ปี	ทำ MOU 26 ม.ค. 66	อยู่โดยไม่มีสัญญา เป็นการทำข้อตกลงเรื่องจ่ายผลประโยชน์ 15 ล้านบาท/เดือน	ต่อสัญญา 5 ปี	ต่อสัญญา 5 ปี				ทำ MOU 20 ต.ค. 66

20. เนื่องจากมีนโยบายภาครัฐในการปรับเงินเดือนขั้นต่ำพนักงาน สำหรับข้าราชการ ทำให้ฐานเงินเดือนของพนักงานสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
21. เนื่องจากรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานต่อเนื่อง (24 ชั่วโมง) และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นในทุกปี ทำให้พนักงานมีการเบิกค่าล่วงเวลาสูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องใช้งบประมาณในการจ่ายค่าล่วงเวลามากเกินกว่าที่ สคร. กำหนดในหมายเหตุของบันทึกข้อตกลงประเมินองค์กร
22. เนื่องจากมีอุปกรณ์และเครื่องทุ่นแรงจำนวนมาก ที่มีอายุการใช้งานที่จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุง (อุปกรณ์ใดสูงขึ้น อายุ) มีแนวโน้มที่จะใช้จำนวนเงินสูงขึ้นในทุกปี และขาดการวางแผนในการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการซ่อมบำรุงที่ขาดการวางแผน ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณสูงขึ้นทุกปีในการซ่อมบำรุง
23. เนื่องจากสถานการณ์ราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานผันแปรสูงขึ้นตามราคาน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานสูงขึ้น (อุปกรณ์ที่ใช้ น้ำมัน) (จัดการซื้อน้ำมันล่วงหน้า หรือ EV)
24. ไม่สามารถยกระดับท่าเรือกรุงเทพและแหลมฉบังให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลได้เนื่องจากความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมต่อการเติบโต
25. กทท. ไม่สามารถให้เป็นเลิศทัดเทียมคู่แข่งและคู่แข่งได้ เนื่องจาก กทท. ไม่สามารถรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Port Performance) ได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ
26. กทท. ไม่สามารถยกระดับการให้บริการภายในองค์กรได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้าหรือการสร้าง/พัฒนาล่าช้ากว่าที่กำหนด

27. กทท. เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น โดยการนำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปสร้างรายได้อย่างคุ้มค่า เนื่องจากการดำเนินการนำพื้นที่เปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์มีความล่าช้า
28. กทท. ไม่สามารถเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันธุรกิจของ กทท. เนื่องจาก การปรับโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง สมรรถนะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
29. กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเป็นท่าเรือ Green Port Supply Chain โดยพัฒนาธุรกิจไปพร้อมกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain และการลดการปล่อยก๊าซ CO2 จากการดำเนินงานของ กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

1.2.10.1 ประเมินการงบการเงินเชิงเศรษฐศาสตร์ล่วงหน้า ประจำปีงบประมาณ 2567 -2573

งบการเงินเชิงเศรษฐศาสตร์ล่วงหน้า หน่วย: ล้านบาท

Economic Profit		Forecast							ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)							
Port authority of Thailand		2567v	2568v	2569v	2570v	2571v	2572v	2573v	ปัจจัย		Average 5 years	Best Case	Base Case	Worst Case	กรณีไม่มีการบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย
Operating Revenues		13,481.80	13,531.68	13,556.26	13,602.68	13,662.71	13,697.11	13,744.88	รายได้เกี่ยวกับสินค้า (ล้านบาท)	รายได้จากสินค้าทั่วไป	2,247.22	2,476.91	2,239.00	2,001.09	2,239.00	2,362.91
Operating Expenses		6,436.03	6,472.46	6,491.18	6,523.59	6,552.07	6,566.16	6,580.30		รายได้จากตู้สินค้า	2,567.77	2,757.80	2,596.40	2,435.00	2,596.40	2,682.61
Net Operating Profit Before Tax (NOPBT)		7,045.77	7,059.23	7,065.09	7,079.09	7,110.64	7,130.96	7,164.58		สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	5,060.46	5,540.21	5,378.69	5,217.17	5,378.69	5,470.53
บวก (+/-) ค่าเผื่อนี้ต่าง ๆ		0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		รายได้อื่นๆ	1,535.37	1,835.84	1,714.38	1,592.92	1,714.38	1,778.78
หัก ปรับกำไร (ขาดทุน) จากรายการพิเศษ		5.02	5.57	5.60	4.57	4.30	4.31	4.32	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล	รายได้เกี่ยวกับเรือ	2,025.75	2,299.46	2,214.50	2,129.54	2,214.50	2,261.58
Net Operating Profit Before Tax (NOPBT)		7,040.75	7,053.66	7,059.49	7,074.53	7,106.34	7,126.65	7,160.27		เงินเดือนพนักงาน	1,344.61	1,363.06	1,380.30	1,397.54	1,380.30	1,368.95
Economic Tax (ET)		1,408.15	1,410.73	1,411.90	1,414.91	1,421.27	1,425.33	1,432.05		ค่าล่วงเวลา	515.22	516.00	526.84	537.68	526.84	520.39
Net Operating Profit After Tax (NOPAT)		5,632.60	5,642.93	5,647.59	5,659.62	5,685.08	5,701.32	5,728.22		ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	598.98	429.17	461.45	493.74	461.45	444.45
Invested Capital (IC)		36,479.06	36,503.19	36,528.87	36,554.03	36,574.14	36,589.68	36,605.40	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ค่าซ่อมบำรุง	1,103.02	1,152.51	1,228.38	1,304.25	1,228.38	1,188.14
Weighted Average Cost of Capital (WACC)		4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%		ค่าเสื่อมราคา	1,602.86	1,600.79	1,637.53	1,674.27	1,637.53	1,615.96
Capital Charge (CC)		1,583.78	1,584.82	1,585.94	1,587.03	1,587.90	1,588.58	1,589.26		ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	836.65	833.25	907.36	981.46	907.36	868.63
Economic Profit		4,048.83	4,058.11	4,061.66	4,072.59	4,097.17	4,112.74	4,138.96		ค่าใช้จ่ายอื่น	1,179.89	1,110.44	1,230.10	1,349.76	1,115.31	1,168.05
Total Assets		57,397.93	57,413.34	57,428.80	57,444.05	57,459.36	57,474.73	57,490.16								

1.2.10.2 ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน RA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน RT
1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) - โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และแอ่งจอดเรือ (Basin) ภายในอาณาบริเวณที่ กทท.	ไม่สามารถยกระดับท่าเรือกรุงเทพและแหลมฉบังให้มีมาตรฐานเทียบท่าระดับสากลได้เนื่องจากความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมต่อการเติบโต *24	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลค. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 60% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 40% มีการแจ้งหน่วยงาน ให้ทราบ และมีแผน การเคลื่อนย้ายสำหรับโครงการก่อสร้าง ศูนย์ปฏิบัติการ ท่าเรือกรุงเทพ 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 80% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทท. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเยี่ยวยาฯ ไม่น้อยกว่า 50% กทท. นำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท. อนุมัติผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 3) งานก่อสร้างระบบรถไฟ และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้างเหมาสร้างเครื่องจักรฯ ดำเนินการก่อสร้าง การใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท.	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลค. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 30% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 20% 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 60% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทท. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเยี่ยวยาฯ ไม่น้อยกว่า 40% กทท. นำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ ลำช้า 80% ของแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท.

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน RT
						เห็นชอบผลการศึกษากาบทบทวนความเหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วนของ ท่าเทียบเรือ E0)	
2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	• แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา • โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง • โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักท่าเรือภูมิภาค • โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย • มาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) • โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง • โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง • โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท. • แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	กทท. ไม่สามารถให้เป็นเลิศทัดเทียมคู่แข่งและคู่แข่งได้เนื่องจาก กทท. ไม่สามารถรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Port Performance) ได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ *25	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3
					R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา - จำนวนชิ้นงานนวัตกรรม	SO2 ยกระดับขีดความสามารถให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	• โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System • โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค้าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน) • โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	กทท. ไม่สามารถยกระดับการให้บริการภายในองค์กรได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ เนื่องจาก การสร้างนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้าหรือการสร้าง/พัฒนาล่าช้ากว่าที่กำหนด *26	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ > ระดับ 3.8 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระดับ 3.8 ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3
4. บริหารจัดการสินทรัพย์และการ	ความสำเร็จในนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิด	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหาร	• แผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าพื้นที่ สำหรับให้เอกชนเช่าเชิงพาณิชย์ บริเวณนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	กทท. เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น โดยการนำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปสร้างรายได้	R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุน	1. กำไรสุทธิ (รายงานการการเงิน) ไม่น้อยกว่า 6,385 ล้านบาท	1. กำไรสุทธิ (รายงานการการเงิน) ไม่น้อยกว่า 6,100 ล้านบาท

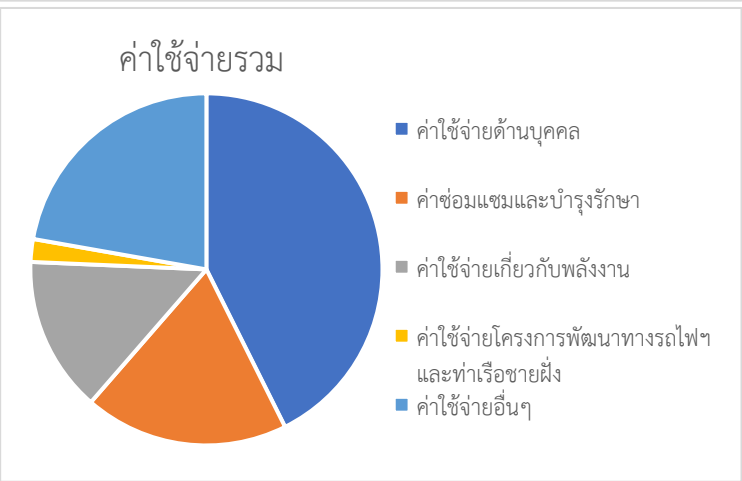
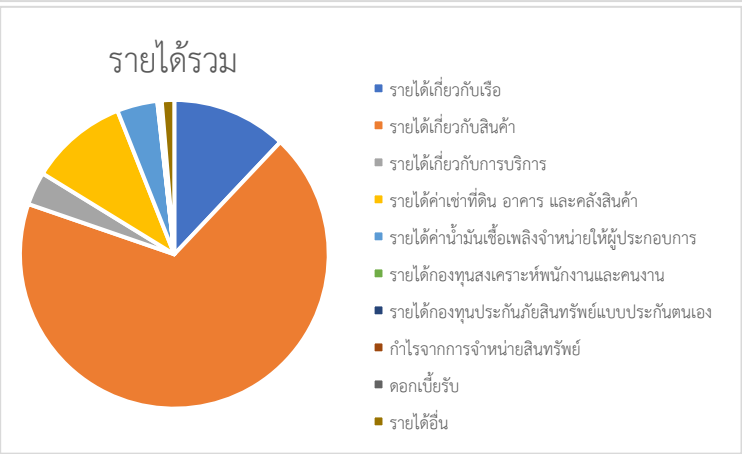
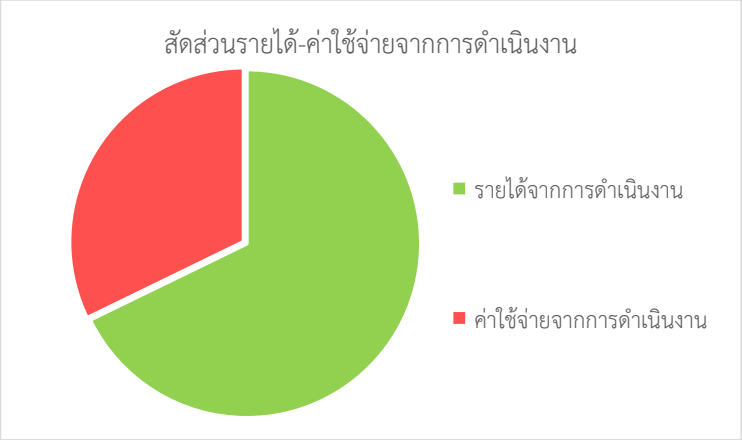
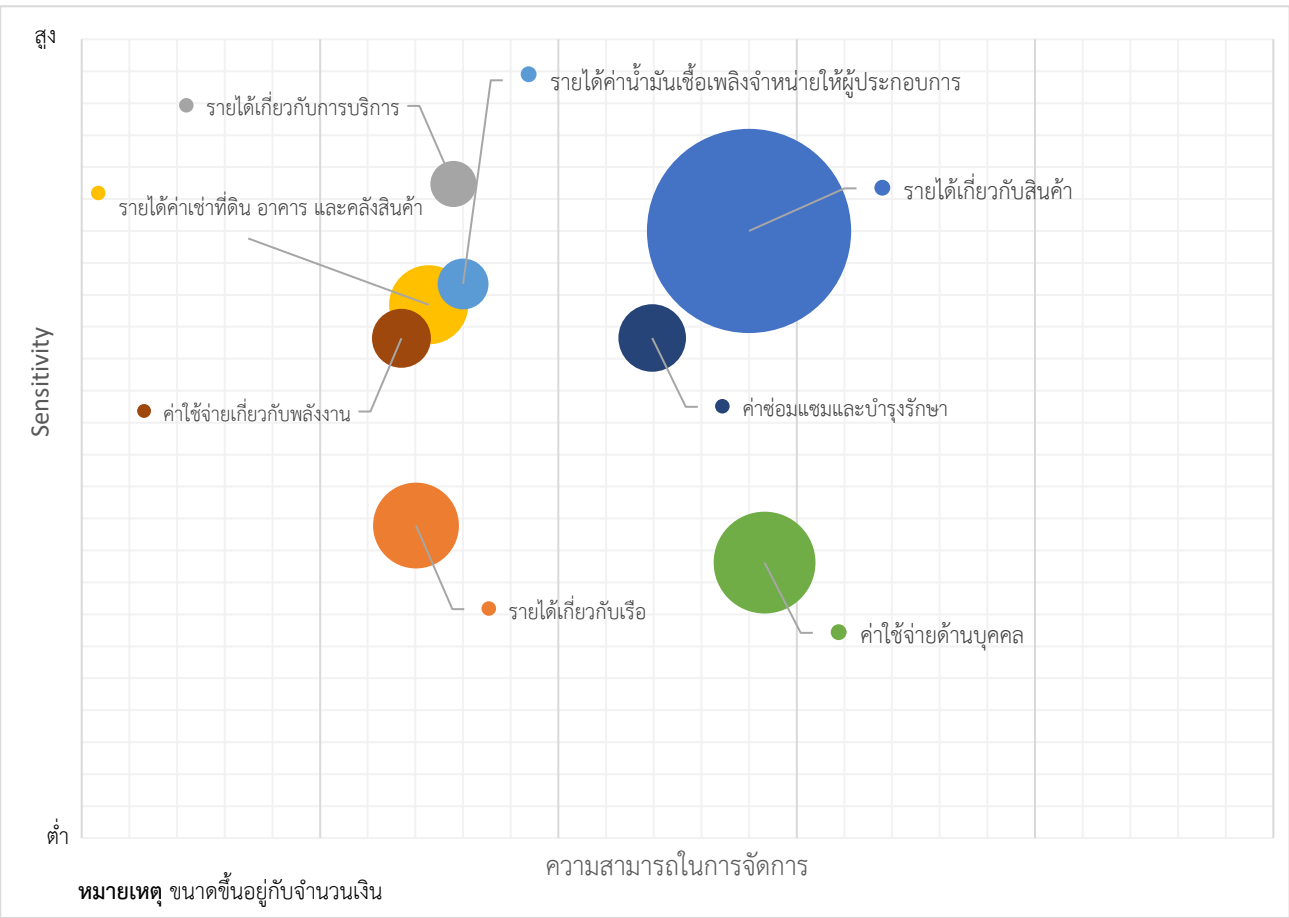
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRT
ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	จัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้า ภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพาณิชย์มิตร	อย่างคุ้มค่า เนื่องจากการดำเนินการนำพื้นที่เปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์มีความล่าช้า *27	ต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	2. อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลธ. ร้อยละ 21.75	2. อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. >ร้อยละ -1.50 - ทลธ. >ร้อยละ 21.05
4. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC)	ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถพร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	- การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต - แผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง (Manpower Management) - โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - การจัดทำ Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กร - การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	กทท. ไม่สามารถเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันธุรกิจของ กทท. เนื่องจาก การปรับโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้างสมรรถนะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย *28	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100% 2. ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 100% 3. ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100% 4. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100% 5. ความสำเร็จในการสร้างผู้บริิหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 100% 6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online 100%	1. ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 80% 2. ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 80% 3. ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 80% 4. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 80% 5. ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 80% 6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online 80%
5. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	- โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือแห่งประเทศไทย - Green Port Supply Chain - การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเป็นท่าเรือ Green Port Supply Chain โดยพัฒนาธุรกิจไปพร้อมกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain และการลดการปล่อยก๊าซ CO2 จากการดำเนินงาน	R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	1. ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5	1. ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 2% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 1,102 Ton CO2 eq 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน RT
				ของ กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย *29			รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 3
					R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท

- หมายเหตุ**
1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสามารถในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น ท่าเรือที่ทันสมัย ระบบลอจิสติกส์ที่ดี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง สามารถช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือในปีงบประมาณที่ประเมินเทียบกับเป้าหมายความสำเร็จรายปีของแต่ละโครงการ
 2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานและการดึงดูดลูกค้าใหม่ บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ตัวชี้วัด = ประสิทธิภาพการปฏิบัติการทำเรือ (Port Performance)
 3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น ระบบอัตโนมัติในการจัดการสินค้า หรือการใช้ซอฟต์แวร์ลอจิสติกส์ที่ทันสมัย สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า และใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน โดยเทียบกับเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ
ตัวชี้วัด = จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการและสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
 4. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC) โครงสร้างองค์กร ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรมีผลต่อการดำเนินงาน การพัฒนา และการให้บริการที่มีคุณภาพ
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
 5. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน ความยั่งยืนและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดการของเสีย การลดการปล่อยมลพิษ หรือการใช้พลังงานทดแทน สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพกับองค์กรภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและเกิดความร่วมมือที่สำคัญ
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain

ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และความสามารถในการจัดการ (Manageability)

รายการ	Actual						Avg Growth
	2561	2562	2563	2564	2565	2566	61 - 66
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	6,348.56	5,978.81	5,609.05	5,958.88	5,972.05	6,010.24	0.42
รายได้จากการดำเนินงาน	13,150.97	12,895.55	12,439.15	13,359.56	13,447.14	13,576.36	1.54
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	5,282.61	5,519.33	5,457.18	5,700.38	5,905.30	6,146.89	3.19
รายได้เกี่ยวกับเรือ	2,041.12	2,046.34	1,935.45	1,858.95	1,895.81	2,188.11	-0.22
รายได้เกี่ยวกับสินค้า	10,769.30	10,466.52	10,086.33	11,046.59	11,007.49	10,691.05	1.55
รายได้เกี่ยวกับการบริการ	340.55	382.69	417.37	454.02	543.85	697.21	10.47
ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล	2,638.22	2,637.09	2,631.99	2,608.14	2,490.73	2,466.43	-1.38
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	942.34	1,039.89	1,089.63	1,125.36	1,120.76	1,146.70	5.65
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงาน	750.7	730.65	711.43	797.13	897.1	1,061.66	5.64
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	951.34	1,111.33	1,004.60	1,070.91	1,264.32	1,466.77	9.14



1.2.10.3 ตารางสรุปปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) เพื่อบริหารความเสี่ยงในการเพิ่มมูลค่าองค์กร (Value Enhancement)

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่เป็นตัวเงิน									
VD1	รายได้เกี่ยวกับสินค้า (ล้านบาท)	รายได้จากสินค้าทั่วไป	RFทลณ.9 : กทท. ไม่สามารถคว้าโอกาสในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และสูญเสียการเติบโตของบริการใหม่ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง	ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	VR+19.28 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+17.78 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x2	VR+19.28 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	1x2
		รายได้จากตู้สินค้า	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลณ.	VR+375 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+240 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+115 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+196 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	3x4	VR+200 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+220 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x3
			RFทลณ.6: ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่เป็นไปตามเป้า	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง	VR+25 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+20 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x2	VR+25 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	1x2
			สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลณ.	VR+925 ล้านบาท (สร้างมูลค่า)	VR+250 ล้านบาท (สร้างมูลค่า)	3x4	VR+300 ล้านบาท (สร้างมูลค่า)
		R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน		ความสำเร็จของการดำเนินงาน	VR+300 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+275 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x4	VR+300 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x2
VD2	รายได้อื่นๆ	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	RFบธ.1 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	VR+49.7 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+40 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	3x2	VR+49.7 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	1x2
VD3	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล	เงินเดือนพนักงาน	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ - ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ	VR+350 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+300 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+120 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+273 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	3x3	VR+200 ล้านบาท (สร้างมูลค่า) VR+273 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	2x2
		ค่าล่วงเวลา							
		ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน							
VD4	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน เพิ่มมูลค่าตามเป้าหมายความยั่งยืน	VR+1,500 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	VR+1,290 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	3x3	VR+1,500 ล้านบาท (รักษามูลค่า)	1x2
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน									
VD5	1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่ง	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	ความสำเร็จของการดำเนินงาน	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลณ. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ระบบปฏิบัติการ	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลณ. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ระบบปฏิบัติการ	3x4	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลณ. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ระบบปฏิบัติการ	2x3

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
	อำนาจความสะดวก				ท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการ องค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่ม และยกระดับโครงข่าย การขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการดำเนินงานใน อนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 60% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 40% มีการ แจ้งหน่วยงาน ให้ทราบ และมี แผน การเคลื่อนย้ายสำหรับ โครงการก่อสร้าง ศูนย์ ปฏิบัติการ ท่าเรือกรุงเทพ 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 80% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการ ลงทุนร่วมกับ กทพ. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เยียวยาฯ ไม่น้อยกว่า 50% กทพ. นำเสนอ ครม. เพื่อขอ อนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้าง โครงการฯ (ส่วนที่ 1) งาน ก่อสร้างทางทะเล และงาน ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จ ตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ. อนุมัติ ผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 3) งานก่อสร้างระบบ รถไฟ และงานก่อสร้าง โครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้าง เหมาสร้างเครื่องจักรฯ ดำเนินการก่อสร้าง การใช้ ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้ว เสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ. เห็นชอบ ผลการศึกษาการทบทวนความ เหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และ สิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือ	ท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการ องค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่ม และยกระดับโครงข่าย การขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการดำเนินงานใน อนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 30% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 20% 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 60% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการ ลงทุนร่วมกับ กทพ. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เยียวยาฯ ไม่น้อยกว่า 40% กทพ. นำเสนอ ครม. เพื่อขอ อนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้าง โครงการฯ (ส่วนที่ 1) งาน ก่อสร้างทางทะเล และงาน ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ ล่าช้า 80% ของแผนก่อสร้าง ประจำปี คณะกรรมการ กทพ.	ท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการ องค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่ม และยกระดับโครงข่าย การขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการดำเนินงานใน อนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 60% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 40% มีการ แจ้งหน่วยงาน ให้ทราบ และมี แผน การเคลื่อนย้ายสำหรับ โครงการก่อสร้าง ศูนย์ ปฏิบัติการ ท่าเรือกรุงเทพ 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 80% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการ ลงทุนร่วมกับ กทพ. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เยียวยาฯ ไม่น้อยกว่า 50% กทพ. นำเสนอ ครม. เพื่อขอ อนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้าง โครงการฯ (ส่วนที่ 1) งาน ก่อสร้างทางทะเล และงาน ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จ ตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ. อนุมัติ ผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 3) งานก่อสร้างระบบ รถไฟ และงานก่อสร้าง โครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้าง เหมาสร้างเครื่องจักรฯ ดำเนินการก่อสร้าง การใช้ ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้ว เสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ. เห็นชอบ		

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
					แหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วน ของ ท่าเทียบเรือ E0)			ผลการศึกษาการทบทวนความ เหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และ สิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วน ของ ท่าเทียบเรือ E0)	
			RFทลณ.3 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์ การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง ล่าช้ากว่าแผน	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนถ่ายที่ SRT0	อย่างน้อย 438,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 408,000 TEU	2x2	อย่างน้อย 438,000 TEU	1x2
			RFทลณ.4 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนา ท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือ แหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง	อย่างน้อย 992,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 914,000 TEU	4x2	อย่างน้อย 992,000 TEU	1x2
			RFทลณ.5 : การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบ สาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง ล่าช้ากว่ากำหนด	การจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%	2x3	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	2x1
			RFทลณ.7 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง เปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคาน เคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ล่าช้า	การจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%	2x2	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	2x1
			RFทลณ.8 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ปรับปรุงถนนแอสฟัลติกคอนกรีตล่าช้า	การจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%	2x2	ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน 100%	2x1
			RFทกท.4 : การจรรยาบรรณระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตก เป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal	จำนวนข้อร้องเรียนที่ เกี่ยวกับการจรรยาบรรณใน ท่าเรือ	0 ครั้ง	2 ครั้ง	3x2	0 ครั้ง	3x1
			RFทกท.5 : การจรรยาบรรณระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้า ท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่ง ต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	จำนวนข้อร้องเรียนที่ เกี่ยวกับการจรรยาบรรณใน ท่าเรือ	0 ครั้ง	2 ครั้ง	3x2	0 ครั้ง	3x1
			RFทกท.6 : การจรรยาบรรณระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อ ท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา- อโศก (S1)	จำนวนข้อร้องเรียนที่ เกี่ยวกับการจรรยาบรรณใน ท่าเรือ	0 ครั้ง	2 ครั้ง	3x2	0 ครั้ง	3x1

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
			RFทกท.7 : งบประมาณที่ขอไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ	ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%		ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	
VD6	2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3	3x3	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	2x2
			RFทลณ.1 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของมาตรฐาน (Port Performance) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของมาตรฐาน (Port Performance) ไม่ต่ำกว่า 3	2x2	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของมาตรฐาน (Port Performance) ไม่ต่ำกว่า 5	2x1
			RFทกท.1 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code)	จำนวนมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือที่มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรองล่าช้า 60 วัน	3x1	ได้รับการรับรอง	2x1
			RFทกท.3 : ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	การต่ออายุใบรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรองล่าช้า 60 วัน	3x1	ได้รับการรับรอง	2x1
			R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	ความสำเร็จในการปรับกฎระเบียบ ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2x4	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	2x2
VD7	3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา - จำนวนชิ้นงานนวัตกรรม	RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	- ความสำเร็จของการพัฒนา ระบบ PCS - จำนวนนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%	3x3	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	3x1

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
			RFวค.4 : ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึงการยอมรับหรือ การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ หรือยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินโครงการ ในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	การพัฒนาระบบ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%		ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	
			RFวค.5 : มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมีประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจนต้อง ขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	การพัฒนาระบบ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่า 80%	3x3	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	3x1
			RFกง.3 : บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	เกิดแนวคิดหรือ/ กระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	2x2	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	2x1
			RFกง.4 : ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่สามารถต่อยอดได้	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	เกิดแนวคิดหรือ/ นวัตกรรมปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	2x2	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	2x1
VD8	4. บริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จในนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	RFบธ.1 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลณ. ร้อยละ 21.75	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. >ร้อยละ -1.50 - ทลณ. >ร้อยละ 21.05	3x2	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลณ. ร้อยละ 21.75	2x2
VD9	5. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC)	ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	RFบค.1 : โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนองกับภารกิจ	โครงสร้างและอัตรากำลัง	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 80%	2x2	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	2x1
			RFบค.2 : ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	โครงสร้างและอัตรากำลัง	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 80%	2x2	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	2x1
			RFบค.3 : ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	พฤติกรรมและทัศนคติ	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100%	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 80%	3x1	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100%	2x1
			RFบค.4 : การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	คะแนนประเมินสมรรถนะ	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะใน	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะใน	3x1	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะใน	2x1

Key Value Factor		ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย/ Risk Appetite	ช่วงเบี่ยงเบน / Risk Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	หลังบริหาร	
								คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง
					อนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100%	อนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 80%		อนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100%	
			RFบค.5 : การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	คะแนนทดสอบระดับความรู้	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตรากำลัง 100%	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตรากำลัง 80%	3x1	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตรากำลัง 100%	2x1
VD10	5. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain	RFกข.1 : การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq	ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 2% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 1,102 Ton CO2 eq	3x1	ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq	2x1

ตอนที่ 2 การระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

1 กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของการทำเรือแห่งประเทศไทย

1.1 การดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของการทำเรือแห่งประเทศไทย (Enterprise Risk Management Workshop) ประจำปีงบประมาณ 2567

ผลการดำเนินงานของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีงบประมาณ 2565 โดยผลการดำเนินการดังกล่าวในภาพรวมจะอยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการ หรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งใน ด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานใน การดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและ สนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอและรายงานข้อมูลเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers ในหัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” มีผลคะแนนอยู่ที่ 1.6500

ประเด็นที่การทำเรือแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินการได้

- มีการกำหนดนโยบาย GRC (Governance Risk and Compliance) และเผยแพร่ให้กับบุคลากรของ กทท.
- การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. โดยการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร รับทราบ
- มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึง เป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร
- การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการ ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงพร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้ สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส รวมถึง สามารถนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ประเด็นที่การทำเรือแห่งประเทศไทย ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- การนำนโยบาย GRC สื่อสารให้หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และการแสดงถึงการนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง กับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการ บริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- การกำหนด Risk Tolerance ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่แสดงถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
- การกำหนด Risk Tolerance ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่แสดงถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

- การสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กรด้วยการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานผ่าน Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) ที่ครบถ้วนทุกมิติ รวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ในแต่ละประเด็นที่ระบุใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างชัดเจน
- การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งมีกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) โดยเปรียบเทียบทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าทางเลือกที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น คือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์พิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ก่อนการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน
- การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ผ่านเครื่องมือ Risk Correlation Map ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และการกำหนดแผนในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนผ่านเครื่องมือ Risk Correlation Map
- การกำหนดช่องทางที่ชัดเจนในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง และการสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) จะต้องมีการนำนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (GRC) ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกระบวนการทำงานที่แท้จริง โดยขับเคลื่อน ด้านฐานข้อมูลที่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ที่ครบถ้วนในรูปแบบการบูรณาการ และสร้างความตระหนักรู้ในความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในองค์กร ต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร/พนักงานในองค์กรทุกระดับ โดยกำหนดผ่านค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนสู่พฤติกรรมที่คาดหวังเพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับการบูรณาการกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ปรากฏใน แผนยุทธศาสตร์องค์กร อีกทั้ง มีการทบทวนและปรับปรุงแผน การบริหารความเสี่ยงระหว่างปี เพื่อให้สามารถบริหารผลการบริหารความเสี่ยงได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เพื่อให้เกิดการทวนสอบและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เมื่อมีการทบทวน/จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำหรับปีงบประมาณ 2567 เพื่อให้เกิดความรอบคอบ และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กทท. ต้องประเมิน

ความเสี่ยงระดับองค์กรโดยอ้างอิงแผนงาน เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงว่าสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Risk Appetite) และความสามารถในการแบกรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ซึ่งหากพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกินระดับที่ยอมรับได้ กทท. ต้องวิเคราะห์สาเหตุ แล้วออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plans) เพื่อจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ กทท. สามารถรักษามูลค่าขององค์กรไว้ได้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของ กทท. จึงต้องมีการพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดความชัดเจน การประสาน และทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในเชิงบูรณาการ ได้ข้อยุติร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีสำหรับปีงบประมาณ 2567



รูปที่ 1.1 ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและสายงาน ปีงบประมาณ 2567 ของ กทท.

ตารางที่ 1.1 ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและสายงาน ปีงบประมาณ 2567 ของ กทท.

วันที่	กิจกรรม
1 – 21 มิถุนายน 2566	อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้หน่วยงานระดับสายงาน (8 สายงาน) ในการประเมินความเสี่ยงระดับสายงานรวมถึงการประเมินความเพียงพอของประสิทธิภาพการควบคุมตามกรอบแนวทาง COSO ERM (2017)
22 มิถุนายน 2566	ดำเนินการสัมภาษณ์ปัจจัยความเสี่ยงสำคัญของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 ผ่านการสัมภาษณ์บริบทของอุตสาหกรรมการทำเรือและการขนส่งทางทะเล ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามเป้าหมายกลยุทธ์และการกำกับพันธกิจของผู้บริหาร
22 – 30 มิถุนายน 2566	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (8 สายงาน) ในการประเมินความเสี่ยงระดับสายงาน รวมถึงการประเมินความเพียงพอของประสิทธิภาพการควบคุมตามกรอบแนวทาง COSO ERM (2017) ประจำปีงบประมาณ 2567
1 - 10 กรกฎาคม 2566	- รวบรวมข้อมูลในอดีต วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการระบุ Risk Universe และการระบุปัจจัยเสี่ยงของ กทท. - จัดเตรียมข้อมูลการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง จัดทำ Risk Profile พร้อมทั้งข้อมูลสนับสนุนร่วมกับฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายการเงินและบัญชี และผู้เกี่ยวข้อง
13 กรกฎาคม 2566	อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินความเพียงพอของประสิทธิภาพการควบคุม ตามกรอบแนวทาง COSO ERM (2017) ประจำปีงบประมาณ 2567
4 - 8 สิงหาคม 2566	- กำหนด Appetite, Risk Tolerance ในระดับภาพรวมขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย - การระบุ Risk Universe และการระบุปัจจัยเสี่ยงของ กทท. - วิเคราะห์โอกาส และผลกระทบ รายปัจจัยเสี่ยง และจัดทำ Risk Profile - วิเคราะห์และเชื่อมโยงแผนภาพความสัมพันธ์ของความเสี่ยง Risk Correlation Map - วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของโอกาสเกิด และผลกระทบ รายปัจจัยเสี่ยงร่วมกับผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้บริหารระดับสูง - นำเสนอความเสี่ยงที่มาจากบริบทปัจจัยเสี่ยงภายนอก และปัจจัยเสี่ยงภายในเพื่อผู้บริหารสูงและระดับฝ่ายร่วมพิจารณา ก่อนนำเสนอผู้บริหารระดับสูง
9 สิงหาคม 2566	นำเสนอความเสี่ยงที่มาจากบริบทปัจจัยเสี่ยงภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายในให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา เพื่อขอความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท.
21 สิงหาคม 2566	นำเสนอความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในการทำเรือแห่งประเทศไทยเพื่อขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท.

ตอนที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น (Risk Universe)

การระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาว่าการดำเนินงานในอนาคต มีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลให้หน่วยงาน/สายงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยต้องระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น โดยการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ฯลฯ เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) ขององค์กร รวมทั้งการระบุปัจจัยเสี่ยง หรือปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ซึ่ง กทท. พิจารณาข้อมูล ดังนี้

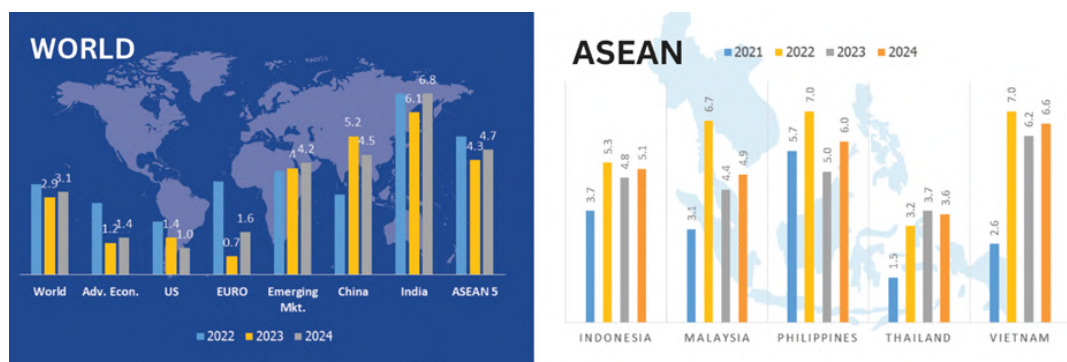
2.1 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก พิจารณาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) และปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งอ้างอิงทั้งในและต่างประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 1) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (Economic Update) 2) ภาวะของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล (Maritime Industry) 3) แนวโน้มธุรกิจท่าเรือ (Port Trend)

1) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (Economic Update)

จากอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจ (Inflation Peaking amid Low Growth) โดย IMF ประมาณการ GDP โลก ปี 2565 เติบโตที่ 3.4 % และคาดการณ์การเติบโตในปี 2566 อยู่ที่ 2.9 % ลดลงจากปีก่อนหน้า ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจจีนจะมีแนวโน้มดีขึ้นจากการเปิดประเทศแต่ยังคงมีภาวะกดดันจากความตึงเครียดจากสงครามในยูเครน การชะลอตัวของเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจ ได้แก่ ยุโรป และสหรัฐ ตลอดจนแรงกดดันด้านเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยที่ยังคงตัวสูง

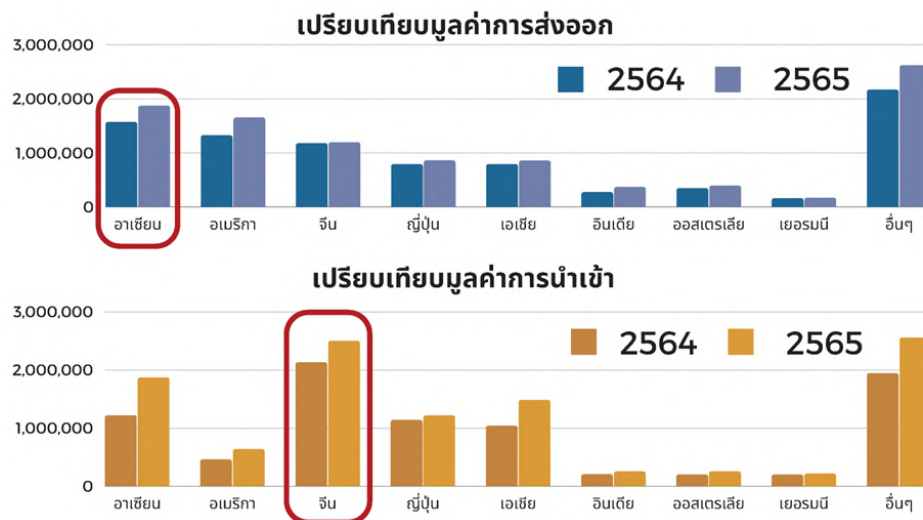
ในปี 2565 เศรษฐกิจอาเซียนและไทยเติบโตได้ดีหลังจากการฟื้นตัวของภาวการณ์แพร่ระบาดของโรค Covid-19 นอกจากนี้คาดการณ์ว่าในปี 2566 เศรษฐกิจโลกและอาเซียนจะชะลอการเติบโตลงจากผลกระทบของเงินเฟ้อ ราคาเชื้อเพลิงที่ยังคงตัวในระดับที่สูง โดยคาดว่าในปี 2566 เศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวดีจากปัจจัยสนับสนุนในภาคการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการเปิดประเทศของจีน โดยนักท่องเที่ยวจีนคิดเป็นประมาณ 30% ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดของไทย ส่งผลให้คาดการณ์ว่า GDP ของไทยจะเติบโตประมาณ 3.7%



รูปที่ 2.1.1 กราฟแสดงอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจในระดับโลกและระดับอาเซียน

(ที่มา: IMF, Jan 2023; IMF, สภาพัฒน์, กระทรวงพาณิชย์, กระทรวงการคลัง, ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2022)

เมื่อพิจารณาประเทศคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทยในปี 2565 ผ่านมา พบว่าการส่งออกในรายตลาดสำคัญหดตัวลงทุกกลุ่ม โดยมีมูลค่าและปริมาณนำเข้าของไทยปี 2565 อยู่ที่ 15.3% และ 2.0% ตามลำดับ มูลค่าและปริมาณส่งออกอยู่ที่ 5.5% และ 1.3% ตามลำดับเนื่องจากอุปสงค์โลกชะลอตัวลง ภาคการค้าระหว่างประเทศของไทยในปี 2566 คาดการณ์ว่าจะชะลอตัว ผลจากภาวะเศรษฐกิจคู่ค้าของไทยที่ขยายตัวต่ำ อาทิ สหรัฐอเมริกาและยุโรป ที่คาดว่าเศรษฐกิจจะเติบโตเพียง 1.0% และ 0.6% ตามลำดับ รวมทั้งความตึงเครียดด้านภูมิรัฐศาสตร์ของประเทศมหาอำนาจ แต่ประเทศจีนยังคงเติบโตได้ดี จากผลของการเปิดประเทศที่เร็วกว่าที่คาด อย่างไรก็ตาม คาดว่าการค้าระหว่างประเทศของไทยจะชะลอตัว โดยคาดการณ์ว่า มูลค่าและปริมาณนำเข้าของไทยปี 2566 ชะลอตัวอยู่ที่ -2.1% และ 0.4% ตามลำดับ มูลค่าและปริมาณส่งออกชะลอตัวลงอยู่ที่ -1.6 และ -0.6% ตามลำดับ



รูปที่ 2.1.2 มูลค่าการส่งออก-นำเข้าของประเทศไทยในปี 2564 และ 2565
(ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, สภาพัฒนา 2023)

จากข้อมูลการส่งออกของไทยในเดือน พ.ค. 2566 ที่ผ่านมา พบว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยหดตัว -4.6%YOY โดยหดตัวน้อยลงจาก -7.6%YOY ในเดือนก่อนและน้อยกว่าคาดการณ์ตลาด นอกจากนี้ หากเทียบเดือนก่อนหน้าแบบปรับฤดูกาล มูลค่าการส่งออกมีการขยายตัว 3.0% MOM สะท้อนทิศทางการส่งออกที่มีสัญญาณด้านบวกที่ดีขึ้น โดยภาพรวมการส่งออกรายกลุ่มสินค้าส่วนใหญ่หดตัว นำโดยสินค้าเกษตรมีการหดตัว -27% ในรอบ 4 เดือน ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมพลิกกลับมาขยายตัวครั้งแรกในรอบ 8 เดือนที่ 1.5% จะเห็นว่าภาพรวมตลาดส่งออกหลักมีทิศทางที่ดีขึ้น ช่วยชดเชยแรงหนุนจากจีนที่แผ่วลง โดย SCB EIC ปรับประมาณการมูลค่าส่งออกไทยปี 2566 ลงเหลือ 0.5% จากเดิม 1.2% จากแรงหนุนตลาดส่งออกจีนที่แผ่วกว่าคาด และอาจเผชิญความเสี่ยงด้านต่ำของเศรษฐกิจโลกที่เพิ่มขึ้น (ที่มา: การวิเคราะห์โดย SCB EIC)

นอกจากนี้ จากนโยบายทางเศรษฐกิจที่สำคัญ มีส่วนสำคัญต่อแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจของ กทท. ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ซึ่งแบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา ได้แก่ 1) ภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย 2) โอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม 3) ความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 4) ปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ และประกอบด้วย 13 หมายเหตุเพื่อพลิกโฉมประเทศ โดยหมายเหตุที่ 5 มีเป้าหมายหลัก คือ

1. มุ่งสู่การเป็นประตูการค้าการลงทุนในภูมิภาค
2. ส่งเสริมให้ไทยเป็นห่วงโซ่อุปทานของภูมิภาค
3. ยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาค

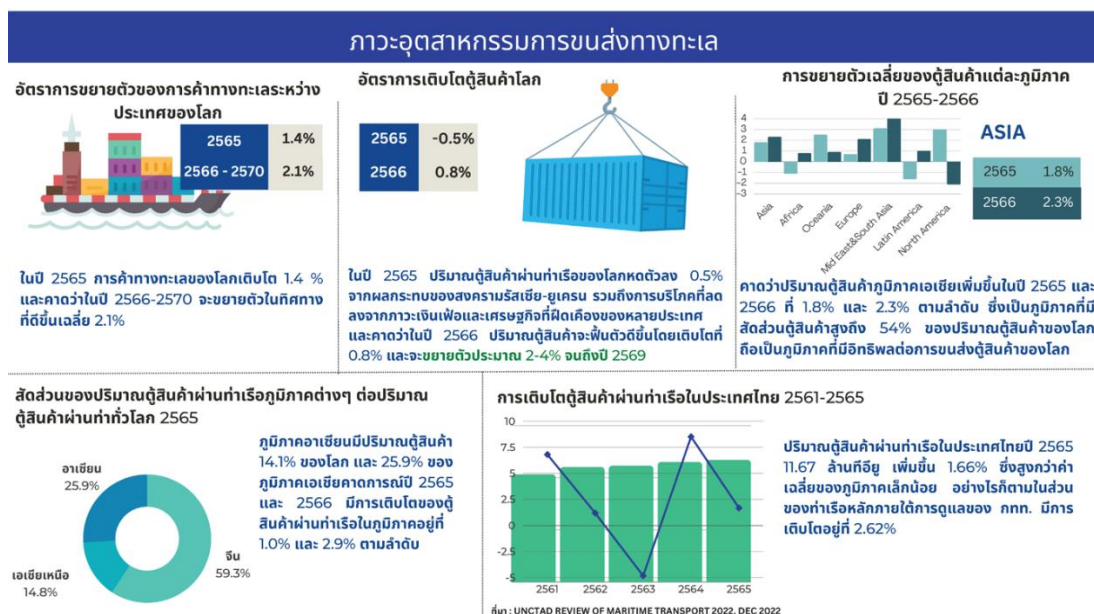
นำไปสู่กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ 1) สร้างจุดยืนของไทยภายใต้บริบทใหม่ 2) ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค และ 3) ลงทุนเพื่อปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมเป้าหมายสู่ไทยแลนด์ 4.0 ก่อให้เกิดโครงการสำคัญ ได้แก่

- EEC โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในพื้นที่เขต 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- SEC การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ (LAND BRIDGE) โดย SEC จะเป็นประตูเศรษฐกิจด้านตะวันตกของไทยสู่เอเชียใต้ สามารถเชื่อมโยงกับ EEC ทำให้ต้นทุนการขนส่ง และโลจิสติกส์ต่ำลง ลดปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถบรรทุกจาก EEC ไปภาคใต้ ส่งเสริมการใช้ท่าเรือระนองเป็นประตูสู่อันดามัน
- BRI (Belt and Road Initiative) นโยบาย BRI เป็นยุทธศาสตร์หลักของจีนในการขยายอิทธิพลบนเวทีโลกผ่านการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งกับนานาประเทศ และครอบคลุม 80 ประเทศทั่วโลก ทั้งในทวีปเอเชีย ยุโรป และแอฟริกา

2) ภาวะของอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเล (Maritime Industry)

จากการศึกษาภาวะอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเล พบว่า ในปี 2565 การค้าทางทะเลของโลกมีการเติบโต 1.4 % และคาดว่าในปี 2566-2570 จะขยายตัวในทิศทางที่ดีขึ้นเฉลี่ย 2.1% ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของโลกหดตัวลง 0.5% จากผลกระทบของสงครามรัสเซีย-ยูเครน รวมถึงการบริโภคที่ลดลงจากภาวะเงินเฟ้อและเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองของหลายประเทศ และคาดว่าในปี 2566 ปริมาณตู้สินค้าจะฟื้นตัวดีขึ้นโดยเติบโตที่ 0.8% และจะขยายตัวประมาณ 2-4% จนถึงปี 2569

การขยายตัวเฉลี่ยของตู้สินค้าแต่ละภูมิภาค คาดว่าปริมาณตู้สินค้าภูมิภาคเอเชียเพิ่มขึ้นในปี 2565 และ 2566 ที่ 1.8% และ 2.3% ตามลำดับ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนตู้สินค้าสูงถึง 54% ของปริมาณตู้สินค้าของโลก ถือเป็นภูมิภาคที่มีอิทธิพลต่อการขนส่งตู้สินค้าของโลก โดยภูมิภาคอาเซียนมีปริมาณตู้สินค้า 14.1% ของโลก และ 25.9% ของภูมิภาคเอเชียคาดการณ์ปี 2565 และ 2566 มีการเติบโตของตู้สินค้าผ่านท่าเรือในภูมิภาคอยู่ที่ 1.0% และ 2.9% ตามลำดับ

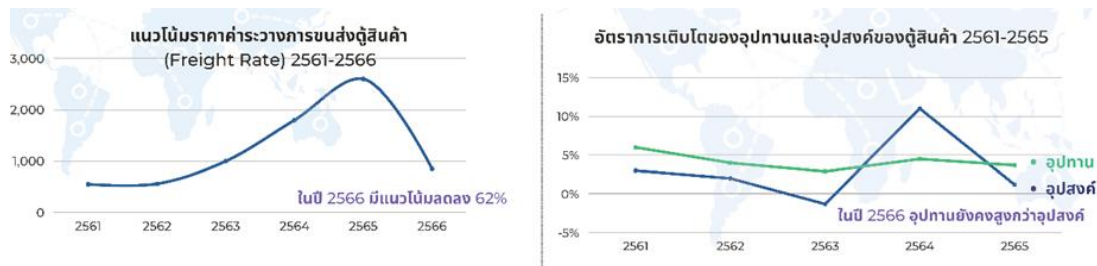


รูปที่ 2.1.3 สรุปสาระสนเทศเกี่ยวกับภาวะอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเล

(ที่มา: UNCTAD Review of Maritime Transport 2022, UNCTAD 2022)

ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือในประเทศไทยปี 2565 อยู่ที่ 11.67 ล้านตู้เพิ่มขึ้น 1.66% ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเล็กน้อย อย่างไรก็ตามในส่วนของการท่าเรือหลักภายใต้การดูแลของ กทท. มีการเติบโตอยู่ที่ 2.62%

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวโน้มค่าระวางเรือ พบว่า อัตราค่าระวางการขนส่งตู้สินค้าเฉลี่ยของโลกมีแนวโน้มลดลงในปี 2566 โดยคาดว่าจะลดลงถึง 62% อย่างไรก็ตามอัตราค่าระวางการขนส่งตู้สินค้าจะไม่กลับไปต่ำเท่าระดับก่อนเกิดโรคระบาดเนื่องจากต้นทุนเชื้อเพลิงยังคงสูงจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน ซึ่งในปี 2564 ความต้องการตลาดการขนส่งตู้สินค้าทางเรือเพิ่มขึ้น 11% ซึ่งเพิ่มสูงกว่าขีดความสามารถในการรองรับ ในปี 2565 ตู้สินค้าทั่วโลกขยายตัว 4.5% และปี 2566 คาดการณ์ว่าทิศทางของอุปทานจะสูงกว่าความต้องการ เนื่องจากมีการสั่งซื้อตู้สินค้าใหม่ ทำให้มีอุปทานเพิ่มขึ้น 20% ในช่วงสองปีข้างหน้า



รูปที่ 2.1.4 แนวโน้มราคาค่าระวางการขนส่งตู้สินค้าและอัตราการเติบโตของอุปทานและอุปสงค์ของตู้สินค้าในปี 2564 - 2566

เมื่อพิจารณาจากดัชนีการเชื่อมต่อโครงข่ายสายเรือโลกของประเทศ พบว่าหากเทียบกับท่าเรือทั่วโลกแล้ว ท่าเรือแหลมฉบังมีโครงข่ายเชื่อมโยงอยู่ในอันดับที่ 17 ของโลก ในขณะที่ท่าเรือกรุงเทพอยู่ในอันดับที่ 200 และหากเทียบในอาเซียน ท่าเรือแหลมฉบังอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากสิงคโปร์และมาเลเซีย และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของเครือข่ายระหว่างปี 2561-2565 เฉลี่ยที่ 10.70% ซึ่งสูงสุดในอาเซียน

3) แนวโน้มธุรกิจท่าเรือ (Port Trend)

แนวโน้มในธุรกิจท่าเรือเป็นรูปแบบและพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมการเดินทางทั่วโลกและการดำเนินงานของท่าเรือ แนวโน้มเหล่านี้ถูกกำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพลวัตการค้าโลก ความกังวลด้านสิ่งแวดล้อม และความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวโน้มอุตสาหกรรมท่าเรือในปี 2566 มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เพิ่มความสนใจในกลยุทธ์ด้านพื้นที่ (Increased focus on spatial strategy)
2. การก่อดำเนินการเพิ่มขึ้นของนโยบายป้องกันทางเศรษฐกิจ (Increased protectionism)
3. การเติบโตของอุปสงค์และอุปทานจะขับเคลื่อนความเข้มของท่าเรือ (เอเซีย) (Tilt in Asia)
4. การใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น (Increased use of technology)
5. โอกาสเติบโตในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Growing opportunity in niche markets)
6. การเกิดขึ้นของห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์ใหม่ (Occurrence of new product chains)
7. การใช้เส้นทางทางการค้าทางเลือก (Use of alternative trade routes)
8. เพิ่มการลงทุนในเชิงกลยุทธ์ (Increased strategic investment programs)
9. การเพิ่มกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันใหม่ (Increased strategizing for a new competitive advantage)
10. เพิ่มการร่วมมือกัน (Increased collaboration)

สำหรับแนวโน้มสำคัญในธุรกิจการท่าเรือในปี พ.ศ. 2573 (ที่มา: Deloitte Global Port Advisory, April 2020) แสดงได้ดังตารางที่ 2.1.1

ตาราง 2.1.1 แนวโน้มในธุรกิจท่าเรือเป็นรูปแบบและพัฒนาการที่สำคัญ

แนวโน้มสำคัญ	รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
เส้นทางทางค้า (Trade routes)	• การเติบโตของเทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์ • การเติบโตของการขนส่งผ่านเส้นทางทางเลือก • ทางเดินบกอัจฉริยะ Intelligent (inland corridor)
ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive position)	• รูปแบบการบริโภคใหม่เมื่ออีคอมเมิร์ซเข้ามามีบทบาท • ดิจิทัลและระบบอัตโนมัติ • การขนส่งและท่าเรือกำลังปรับตัว • สร้างความยืดหยุ่น • ความท้าทายเชิงพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น
ระบบนิเวศ (Ecosystem)	• ความท้าทายเชิงพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น • การเพิ่มขึ้นและการเติบโตของเชื้อเพลิงที่ยั่งยืน • การผลิตไฟฟ้าในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และการรวมไฮโดรเจน • การเกิดขึ้นของการจัดการวงจรชีวิต (life cycle management) • จัดการสินทรัพย์ที่คาดการณ์ได้และยั่งยืน
การกระจายสินค้า (Cargo distribution)	• การจัดระเบียบสินค้าด้วยตนเองโดยใช้ AI • ศูนย์กลางการจัดระเบียบตัวเอง (เรือเดินทะเล) • การจัดการสินทรัพย์ที่คาดการณ์ได้และยั่งยืน

โดยจะเห็นว่าธุรกิจการท่าเรือในปัจจุบันมีการขับเคลื่อนโดยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีและความยั่งยืน สำหรับในแง่ของความยั่งยืน (Sustainability) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนถ่ายสู่สังคมคาร์บอนต่ำและมลพิษเป็นศูนย์ โดยในอุตสาหกรรมท่าเรือจะมุ่งเน้นการปรับหรือสร้างนโยบาย/กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การเป็นกลางทางคาร์บอน หรือปรับตัวสู่การเป็น Green Port สำหรับการปรับตัวสู่การดำเนินการในลักษณะของ Green Port นั้นสามารถทำได้หลายแง่มุม ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการดำเนินงานบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล (Operational Efficiency base on digital technology), 2) การจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient waste management), 3) ปลูกป่าบริเวณท่าเรือ (Reforestation at the port area), 4) สิ่งจูงใจเชิงนิเวศ (ค่าธรรมเนียมกรีนพอร์ตและราคาคาร์บอน) (Eco-based incentive (Green port fee and carbon pricing)), 5) แหล่งพลังงานทางเลือกและการจัดเก็บ (Alternative Energy supplies and storage), 6) อุปกรณ์ไฟฟ้า (Electrical equipment), และ 7) การเชื่อมต่อฝั่ง (Shore connection)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความเสี่ยงภายนอกที่มีต่อการขนส่งทางน้ำ สามารถสรุปปัจจัยสนับสนุนสิ่งที่น่าจับตามอง และปัจจัยความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 2.1.2

ตารางที่ 2.1.2 ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยเสี่ยงต่อการขนส่งทางน้ำของไทย

ปัจจัยสนับสนุนการขนส่งทางน้ำของไทย	สิ่งที่น่าจับตามองและปัจจัยความเสี่ยงต่อการขนส่งทางน้ำของไทย
• เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวจากภาคการท่องเที่ยวซึ่งส่งผลให้ภาคการนำเข้าเพื่อการบริโภคขยายตัวดีขึ้น • จีนยังคงเติบโตได้ดี จึงส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกไปยังประเทศจีนของไทย ทั้งนี้มูลค่าการส่งออกไทยคิดเป็น 12% ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด • ภูมิภาคอาเซียนรวมถึงไทยได้รับปัจจัยสนับสนุนจาก CHINA PLUS ONE ส่งผลให้มีการขยายฐานการผลิตในไทยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ อาทิ BYD, FORD, และ GMW เป็นต้น • การเติบโตของภูมิภาคอาเซียนและเอเชียยังแข็งแกร่งหากเปรียบเทียบกับภาคเติบโตคู่สินค้าของโลก • อัตราค่าระวางการขนส่งตู้สินค้าเฉลี่ยของโลกมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่เคยใช้การขนส่งทางรางจากจีนไปยุโรปหันมาใช้ในการขนส่งทางทะเลเพิ่มขึ้น • ปัญหาขาดแคลนตู้สินค้าเปล่ามีแนวโน้มคลี่คลายหมายความว่าปริมาณตู้เปล่าจะพอเพียงต่อความต้องการในปี 2566	• แม้สงครามรัสเซียยูเครนจะไม่กระทบต่อไทยโดยตรงแต่หากยืดเยื้อจากทำให้ค่าเชื้อเพลิงยังคงตัวสูง กดดันให้เงินเฟ้อยังคงอยู่ในระดับสูง และทำให้เศรษฐกิจและภาคการบริโภคของโลกลดลง อาจส่งผลให้เกิดการชะลอตัวในภาคการค้าระหว่างประเทศของไทย • เศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป อาจส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกของไทย โดยประเทศมีการส่งออกไป สหรัฐอเมริกา และยุโรปคิดเป็นประมาณ 16% และ 10% ตามลำดับ • ความตึงเครียดระหว่างจีน สหรัฐฯ และไต้หวัน มีนัยสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทานเซมิคอนดักเตอร์ในระยะข้างหน้า ซึ่งเซมิคอนดักเตอร์ มีบทบาทสำคัญสำหรับการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยี โดยไต้หวันเป็นผู้ผลิตหลักของโลก • การแบ่งขั้วระหว่างสหรัฐฯ และจีน (Decoupling) จะเร่งตัวขึ้น โดยเฉพาะสหรัฐฯ ที่ต้องการรักษาระเบียบโลกในรูปแบบเดิมเอาไว้ ส่งผลให้กลุ่มประเทศทั้งสองข้างจะพึ่งพาตนเองมากขึ้น เกิดการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) และทำให้ห่วงโซ่อุปทานโลกเปลี่ยนแปลง โดยพยายามจะกระจายความเสี่ยงทางเศรษฐกิจโดยไม่พึ่งพารายได้ทางใดทางหนึ่งจนเกินไป อาทิ ไม่พึ่งพาแต่การส่งออกหรือการท่องเที่ยวเท่านั้น แต่อาศัยการบริโภคและการลงทุนในประเทศเป็นเครื่องจักรสำคัญซึ่งกระทบต่อภาคการส่งออก เป็นต้น

แม้จะมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคท่องเที่ยวส่งผลให้เศรษฐกิจไทยปรับตัวดีขึ้นแต่ในส่วนของภาคการค้าและการนำเข้า-ส่งออก มีแนวโน้มที่จะชะลอตัวลง โดยเฉพาะปริมาณการนำเข้า-ส่งออกที่เติบโตต่ำกว่า 1.0% ซึ่งจะกระทบต่อปริมาณสินค้าผ่านท่าเรือของประเทศ

จากข้อมูลแนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในปี 2566 พบว่า สามารถแบ่งประเภทความเสี่ยงออกได้เป็น 10 ด้านสำคัญ การนำความท้าทายเหล่านี้ไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีการวางแผนเชิงรุก กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีพลวัตและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยความเสี่ยงสำคัญประเภทต่าง ๆ มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.1.3

ตารางที่ 2.1.3 แนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญในธุรกิจในปี 2566 (ที่มา: Allianz, Risk Barometer 2023)

ประเภทความเสี่ยง	ตัวอย่าง/สาเหตุ	% ความเสี่ยง (ranking)	
		2565	2566
เหตุการณ์ทางไซเบอร์ (Cyber incident)	• อาชญากรรมทางไซเบอร์ • การหยุดทำงานของระบบ • การละเมิดข้อมูล • ค่าปรับและบทลงโทษ	44% (1)	34% (1)
การหยุดชะงักของธุรกิจ (Business interruption)	• การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน	42% (2)	34% (2)
การพัฒนาเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic development)	• เงินเฟ้อ • เงินฝืด • นโยบายการเงิน • โครงการรัดเข็มขัด	11% (10)	25% (3)
วิกฤตพลังงาน (Energy crisis)	• พลังงานขาดแคลน/ดับ • ราคาพลังงานผันผวน	N/A	22% (4)
การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและข้อบังคับ (Changes in legislation and regulation)	• สงครามการค้าและภาษีศุลกากร • การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ • การปกป้อง การแตกตัวของยูโรโซน	19% (5)	19% (5)
ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Natural catastrophes)	• พายุ • น้ำท่วม • แผ่นดินไหว • ไฟป่า • เหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรง	25% (3)	19% (6)
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change)	• ความเสี่ยงทางกายภาพ การดำเนินงาน และการเงินอันเป็นผลมาจากภาวะโลกร้อน	17% (6)	17% (7)
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ (Shortage of skilled workforce)	• บุคลากรมีทักษะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต	13% (9)	14% (8)
ไฟไหม้ ระเบิด (Fire, explosion)	• ไฟไหม้คลังสินค้า • การระเบิดของโรงงานไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์	17% (7)	14% (9)
ความเสี่ยงและความรุนแรงทางการเมือง (Political risks and violence)	• ความไม่มั่นคงทางการเมือง • สงคราม • การก่อการร้าย • การจลาจล • การนัดหยุดงาน (Strike) • การปล้นสะดม	9% (13)	13% (10)

สำหรับผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจของ กทท. จากปัจจัยเสี่ยงและแนวโน้มในด้านต่างๆ แสดงดังตารางที่ 2.1.4

ตารางที่ 2.1.4 ปัจจัยเสี่ยงหรือแนวโน้มในด้านต่าง ๆ และผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจของ กทท.

ปัจจัยเสี่ยง/แนวโน้ม		ผลกระทบต่อน กทท.
เศรษฐกิจ-การค้า	- เศรษฐกิจประเทศรายใหญ่ อาทิ สหรัฐ ยุโรป เติบโตต่ำ คาดว่าไทยส่งออกปีนี้อาจลดลง - หลายประเทศต่างให้ความสำคัญกับการพึ่งพาเศรษฐกิจของประเทศตนเป็นหลัก ทำให้ห่วงโซ่อุปทานของโลกสั้นลง จีน/อเมริกาส่งผลกระทบการผลิตนอกประเทศ	- มีโอกาสดูแลปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าทั่วโลก ลดลง รวมถึง กทท. (SO1, SO2) - การเร่งพัฒนาธุรกิจ Non-core เพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจหลัก (SO2, SO3) - มีโอกาสนำเข้า-ส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ยานยนต์ไฟฟ้า (SO1)
อุตสาหกรรม	- ไทยได้อานิสงส์จากการขยายฐานการผลิตนอกประเทศจีน อาทิ ธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้า - ค่าขนส่งสินค้าทางทะเลลดลงอย่างมาก ส่งผลให้ผลกำไรสาทรือลดลง - เศรษฐกิจชะลอตัวทำให้ความต้องการขนส่งลดลงเกิดความว่างบนเรือจำนวนมาก	
เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- เพื่อสร้างคุณภาพบริการที่ถูกต้องแม่นยำ และปลอดภัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล/มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันใน Supply Chain อย่างไร รอยต่อ - พัฒนา Open Innovation รวมถึงการจัดตั้ง corporate venture capital ขององค์กรใหญ่ๆ เพื่อให้เกิด Technology/Innovation Ecosystem	- การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท.ให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ (SO2) - การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) - การบริหารจัดการบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (SO4)
การพัฒนาธุรกิจ	ท่าเรือประเทศต่างๆ อาทิ ยุโรป เอเชีย ฯลฯ มีธุรกิจบริการเกี่ยวเนื่องที่ครอบคลุมและครบวงจร / เน้นการร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการ ตลอดจนเข้าลงทุนในธุรกิจที่คาดว่าจะเติบโตในอนาคต	- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ/ตลาด/วิชาการทั้งรัฐและเอกชน (SO2, SO3) - แสวงหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ/บริการใหม่ ๆ/ตลาดใหม่ ๆ ให้ กทท. หรือการลงทุนในธุรกิจใหม่ (SO2, SO3)
ความยั่งยืน	ประเทศต่างๆตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ ภาวะโลกร้อน ส่งผลต่อระดับน้ำทะเลและเมืองท่า/การปล่อยก๊าซพิษ ของเสียสู่สภาพแวดล้อมจากการปฏิบัติการของท่าเรือและการขนส่งทางทะเล/องค์กรระหว่างประเทศออกมาตรการลดการปล่อยก๊าซพิษ	การปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎระเบียบของหน่วยงานระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการมีมาตรการเชิงรุกเพื่อส่งเสริมให้เกิด Green Ecosystem (SO4)

จากการสัมภาษณ์ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสจากผู้บริหารระดับสูงสามารถสรุปความเสี่ยงสำคัญและตัวอย่างความเสี่ยงในอุตสาหกรรมท่าเรือ ดังตารางที่ 2.1.5

ตารางที่ 2.1.5 ผลการสัมภาษณ์ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสจากผู้บริหารระดับสูง ปีงบประมาณ 2566

ประเด็นคำถาม	ผลการแสดงความคิดเห็น
ความเสี่ยงสำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมท่าเรือ	- ปริมาณเรือที่เข้ามาใช้บริการ - กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ - การยกระดับขีดความสามารถของท่าเรือประเทศอื่น - การขนส่งในช่องทางอื่น
ตัวอย่างความเสี่ยงในภารกิจที่กำกับดูแล	- แนวโน้มของชนิดและขนาดเรือที่เพิ่มขึ้น - ความไม่พึงพอใจต่อกองทุนประกันชดเชย - ความสามารถในการแข่งขันของ กทท. - โครงสร้างอัตราค่าภาระไม่จูงใจผู้ประกอบการ - การสูญเสียต้นทุนโดยใช่เหตุ
มาตรการควบคุมความเสี่ยงโครงการล่าช้า	- ผู้ปฏิบัติงานควบคุมผู้รับเหมาอย่างใกล้ชิดและเป็นตัวกลางอธิบายงานแทน กทท. - คณะกรรมการของ กทท. ใส่ใจในโครงการก่อสร้าง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา

2.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน พิจารณาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) และปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) 3) ด้านการเงิน (Financial Risks) และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks) จากการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของผู้ตรวจประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ TRIS นั้น ในปีงบประมาณ 2567 สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรจากแหล่งที่มาจากปัจจัยภายในได้ทั้งสิ้น 18 แหล่ง ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผ่าน **SWOT Analysis**
2. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร
3. ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2566
4. **Work System & Process:** กระบวนการทำงานระดับสายงานของ กทท. และผลการจัดทำ การประเมินการควบคุมภายในระดับสายงาน (CSA)
5. ผลการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566–2567
6. ผลการวิเคราะห์นโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการ
7. ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้บริหารของ กทท.
8. ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.
9. ผลการวิเคราะห์ **Value Creation & Value Enhancement** ของ กทท.
10. การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ในการจัดทำกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) (ภาคผนวก ค)
11. ผลการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย
 - แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2569
 - แผนปฏิบัติการ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2566
 - แผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2569
 - แผนแม่บทด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2569
 - แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ระยะยาว (ปี 2565-2569)
 - แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาดของ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2569
 - แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กทท. พ.ศ. 2563-2567
 - แผนแม่บททรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี พ.ศ. 2563-2567 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2564)
 - แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2565-2569
 - แผนแม่บทการจัดการความรู้ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564-2568 (ฉบับปรับปรุงปี 2564)
 - แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Green Port Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การทำเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2565 – 2573

จากการวิเคราะห์แหล่งที่มาทั้งภายนอกและภายในเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 สามารถแสดงเป็นแผนภาพแสดงการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Universe)

2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงลบต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสจากโอกาสที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT องค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญ ในการนำมาพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า Risk Universe

Risk Universe ประกอบด้วย

1. นโยบายภาครัฐ
2. ยุทธศาสตร์
3. นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)
4. Supply Chain
5. ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)
6. ปัจจัยเสี่ยงเดิม



ภาพที่ 2.3.1 Risk Universe ของ กทท.

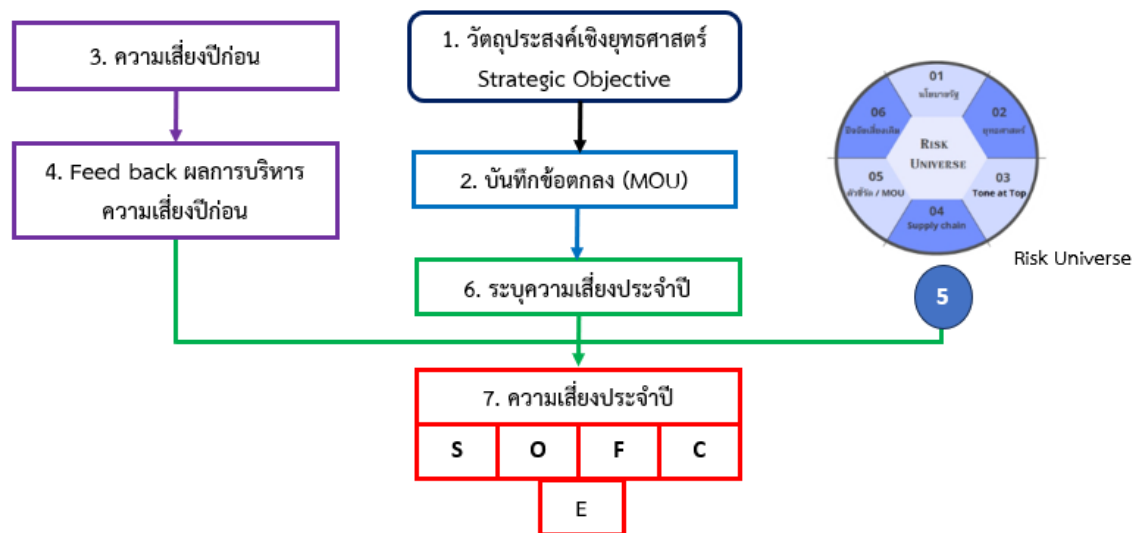
กทท. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุจะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ทั้งนี้ ได้มีการพิจารณาเรื่องของความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักขององค์กร เพื่อที่จะเฝ้าระวังความเสี่ยงดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นจริง เช่น ภาวะภัยแล้งจากปรากฏการณ์เอลนีโญ และลานีญา จากการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยทาง World Economic Forum จำแนกไว้ 6 ประเภท คือ

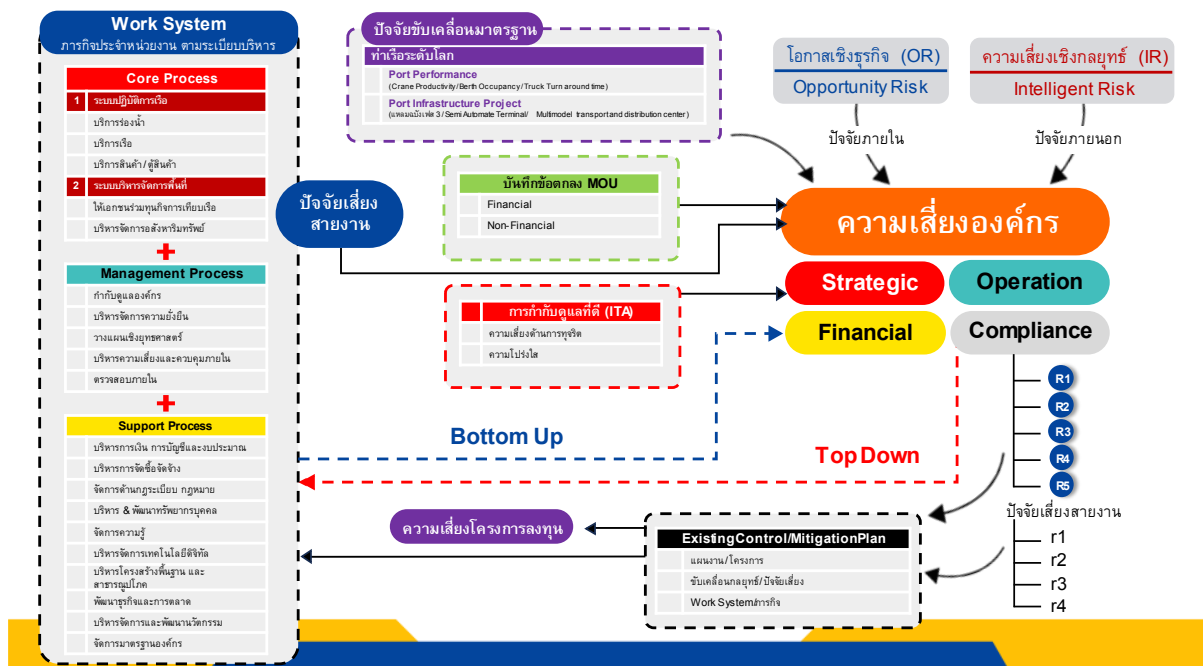
สภาพอากาศสุดโต่ง ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ วิกฤตการณ์น้ำ การโจมตีด้วยอาวุธร้ายแรง การกระทำผิดทางระบบเครือข่าย และการถูกโจรกรรมข้อมูล

ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งโอกาสตามการวิเคราะห์ใน SWOT รวมทั้งการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น กทท. ได้พิจารณาจากความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ได้ผ่านการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมขององค์กรสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงแรงดังกล่าว



ภาพที่ 2.3.2 แนวทางในการระบุความเสี่ยง

ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน พิจารณาประกอบจากกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Key Work Process) ในการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงาน ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566 ได้มีการวิเคราะห์ตามกลุ่มประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สำคัญของทุกสายงาน 3) ด้านการเงิน (Financial Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเงิน การคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้านการเงิน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks) ซึ่งจากกฎหมายที่สำคัญ Stakeholders กฎหมายใหม่และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe) ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ (Operational Risk)



รูปที่ 2.3.3 แผนภาพแสดงการเชื่อมโยงระหว่างระบบการทำงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) กับการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและระดับองค์กร

ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566 ได้มีการวิเคราะห์ตามกลุ่มประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สำคัญของทุกสายงาน 3) ด้านการเงิน (Financial Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเงิน การคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้านการเงิน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks) ซึ่งจากกฎหมายที่สำคัญ Stakeholders กฎหมายใหม่และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.3.1 การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยง

การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงาน ทำให้ องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ โดยเกี่ยวข้องกับ กระบวนการทำงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยี บุคลากร ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพต่อการ ดำเนินพันธกิจขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขาดข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การ ควบคุม และจัดทำรายงานเพื่อนำมา ใช้ในการบริหารการเงินอย่าง ถูกต้อง ส่งผลต่อ สถานภาพ หรือเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risks: C)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎหมายที่มีอยู่เป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถ ปฏิบัติได้

สรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร แผนงาน โครงการต่าง ๆ เป็นต้น

และจากการที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ กทท. ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปได้ดังนี้

- ระยะสั้น (ช่วง พ.ศ. 2566 - 2570)

เป้าหมาย : บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล

- ระยะกลาง (ช่วง พ.ศ. 2571 - 2575)

เป้าหมาย : ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

- ระยะยาว (ช่วง พ.ศ. 2576 - 2580)

เป้าหมาย : เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรดำเนินการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาระดับการควบคุม 3 มุมมอง ดังนี้ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายกระบวนการควบคุม และการติดตาม (ตามตารางแบบประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่) ลงในแบบฟอร์ม การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe) และคัดเลือกความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับฝ่าย/สำนัก และผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะมีให้เห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รวมทั้งในการพิจารณาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในประเด็นเพิ่มเติม เพื่อดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อไป

การคัดกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านการประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กรซึ่งพิจารณา 3 มุมมอง ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุม
3. การติดตามผล

และในการพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ และถูกนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบต่อไป

ตารางที่ 2.3.2 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม

ระดับ	ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ทั้งนี้การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม Existing Control) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มี การดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถ กำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องมีการติดตามทั้ง กิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำ หรือ กรณีที่เคยมีกิจกรรมที่ควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน



ภาพที่ 2.3.4 Inherent Risk vs Residual Risk

2.4 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 25676 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคงเป็น ปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ กทท. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับ ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

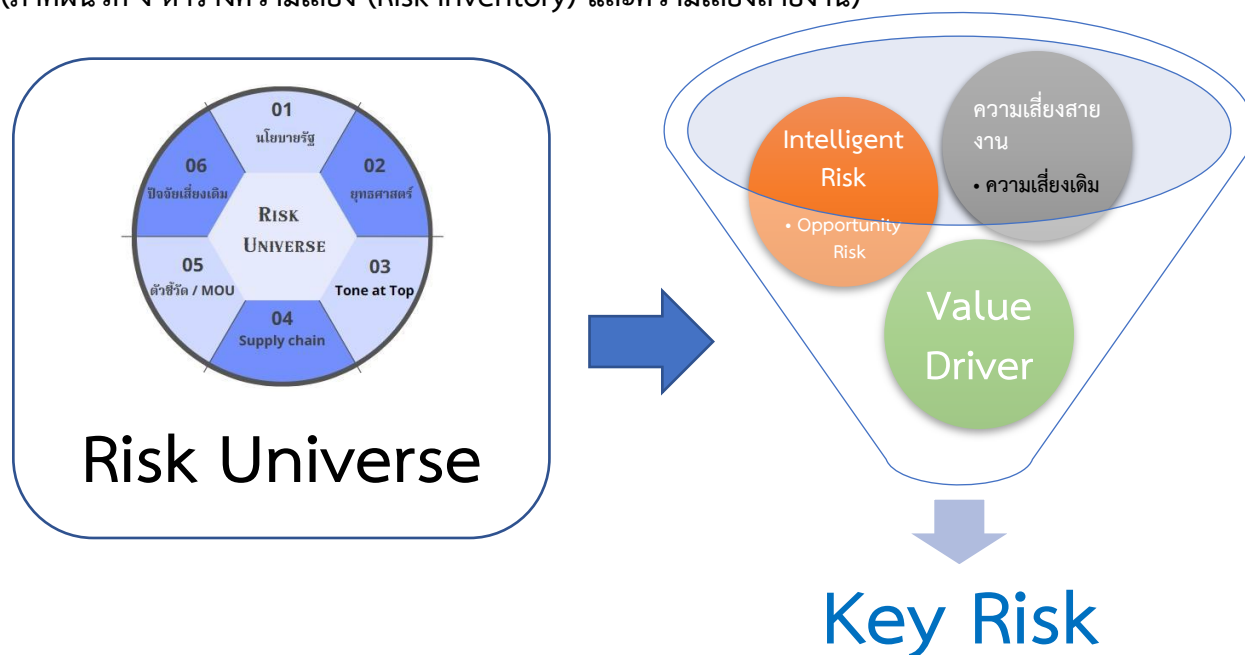
- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม

หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการ ควบคุม ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 2.4.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567				
ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566			การนำไปบริหารต่อในปี 2567	
ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย	ผลงาน	Residual Risk / นำไปบริหารต่อ x ไม่นำไปบริหารต่อ	
R1 ความเสี่ยงที่องค์กร อาจจะไม่สามารถเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ได้เพียงพอต่อความต้องการ ของผู้ใช้บริการ	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทำเรือเพื่อสามารถก้าวสู่ ทำเรือระดับสากล 100%	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทำเรือเพื่อสามารถก้าวสู่ ทำเรือระดับสากล 100%	x	
R2 ความเสี่ยงที่สมรรถนะ การดำเนินการองค์กร อาจจะต่ำกว่าระดับที่ ยอมรับได้	ความสำเร็จของการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการ 100%	ความสำเร็จของการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการ 100%	x	
R3 ความเสี่ยงที่ ผลตอบแทนในการลงทุน อาจจะต่ำกว่าระดับที่ ยอมรับได้	กำไรสุทธิ 6,486 ลบ.	กำไรสุทธิ 6,889 ลบ.	x	
R4 ความเสี่ยงที่อาจจะไม่ สามารถปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และข้อตกลงร่วม ทั้งหมดขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และ ยั่งยืน	การจัดตั้งหน่วยงาน Compliance	มีคำสั่งตั้งผู้ตรวจการเพื่อ กำกับดูแล และมอบหมายงาน ให้กับกองกฎหมายเพื่อ ดำเนินงานด้าน Compliance	/	R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่ เอื้ออำนวยต่อการ แข่งขันเชิงธุรกิจ
			/	R6 การกำกับติดตามให้ ดำเนินธุรกิจอาจไม่ ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน ที่เกี่ยวข้อง

2.5 สรุปปัจจัยความเสี่ยงของท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe) หรือเหตุการณ์ความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ 2567 ที่ได้จากการนำปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2566 มาสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โดยการจัดกลุ่ม ของชุดข้อมูลใหม่และได้จากการระบุความเสี่ยงบริบทภายในและบริบทภายนอก และได้ประเมินความเสี่ยงระดับ องค์กร อ้างอิงแผนงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 - 2567) นอกจากนี้ใน ปีงบประมาณ 2567 ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นเสี่ยงสำคัญตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของ กทท. ตามเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง Opportunity Risk จากโอกาสที่องค์กรมี จำนวน 6 ประเด็น และประเด็นความเสี่ยง Intelligence Risk จากศักยภาพในการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร จำนวน 13 ประเด็น ทั้งนี้มีวิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงมีการพิจารณาความสัมพันธ์ ความ สอดคล้อง เพื่อนำเสนอสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ในลำดับถัดไปตามตารางฐานข้อมูลความเสี่ยง (ภาคผนวก ง ตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) และความเสี่ยงสายงาน)



รูปที่ 2.5.1 การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรของ กทท. ปีงบประมาณ 2567

โดยดำเนินการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกลั่นกรอง และเสนอปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ที่มีระดับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Risk Appetite) และความสามารถในการแบกรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ซึ่งหากพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกินระดับที่ยอมรับได้ กทท. ต้องดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุ และออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) เพื่อจัดการความเสี่ยงให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ กทท. สามารถรักษาคูณค่าขององค์กรไว้ได้ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงสุด ในลักษณะบูรณาการจนเกิดความชัดเจน จากการประสานงาน และทำงาน ร่วมกัน ผ่านการประชุม เชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงแบบวิเคราะห์เชื่อมโยงโดยผู้บริหาร: Top-down Risk Identification ในแต่ละ เหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงโดยผู้บริหารพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป และเชื่อมโยงโดยสายงานต่าง ๆ : Bottom-up Identification ถือเป็น เครื่องมือที่ทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไป เชิงบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน และสามารถ นำไปปฏิบัติได้ทันทีสำหรับปีงบประมาณ 2567

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) ดูในภาคผนวก ง ตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) และความเสี่ยงสายงาน

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ	
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗					
ยุทธศาสตร์	Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	1	S	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RC1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูง และการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่าง ๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	2	3	3	✗	เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%	เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 83.85%	ทลฉ./ทกท.	เป็นความเสี่ยงองค์กร 67	
							IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	2	3	4	✗					
							IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	3	4	✗					
							IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)	3	3	4	✓					
							IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3	✓					
							IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	2	3	4	✗					
							IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	3	4	4	✓					
							สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RC1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	IC 1.2.1 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3					✓
								IC 1.2.2 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4					✓
								IC 1.2.3 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4					✓
								IC 1.2.4 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	3	4	5					✓
							สาเหตุด้านการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RC1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	IC1.3.1 แผนการพัฒนากระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ	4	4	4					✓
								IC1.3.2 แผนการพัฒนากระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง	4	4	5					✓
								IC1.3.3 แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ท่าเรือกรุงเทพ	3	4	5					✓
								IC 1.3.4 การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers	3	4	4					✓
								IC 1.3.5 แผนการดำเนินงานเพื่อขอรับรองรัฐวิสาหกิจดีเด่น	3	4	4					✓
								ยุทธศาสตร์	Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	2	O					SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
IC2.1.2 โครงการบริการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.	4	3	4	✓												
IC2.1.3 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	3	3	3	✓												
IC2.1.4 โครงการการพัฒนา ท่าเรือแบบ Dry Port ของ กทท.	2	3	3	✗												
กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ (3x2)	IC2.2.1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	2	3	3	✗											
	IC2.2.2 โครงการพัฒนาระบบประตูดิจิทัลของท่าเรือกรุงเทพ	3	3	3	✓											

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
						RF2.11 : ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ (3x1)	IC2.2.3 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
						IC2.2.4 โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)	3	4	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						IC2.2.5 แผนดำเนินงานโครงการพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กทท. ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001	2	3	3	✗																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						IC2.3.1 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						IC2.3.2 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						IC2.3.3 การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						IC2.4.1 แผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (3x1)	IC2.4.2 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	2	3	3	✗																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
						ยุทธศาสตร์	Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	3	F	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินและการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้					กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ (5x3) RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว (2x1) RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (5x2) RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (2x1) RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน (3x2) RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่ต้องคัดกรองรับได้ (3x1)	โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาฐานการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	2	3	3	✗	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - กทท. ร้อยละ 0.0 - ทลธ. ร้อยละ 21.75	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - กทท. ร้อยละ -1.5 - ทลธ. ร้อยละ 20.43	กทท./บธ.	เป็นความเสี่ยงองค์กร 67																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
																										IC2.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพ มาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	2	3	3	✗																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
																											IC2.2 โครงการการพัฒนา ท่าเรือแบบ Dry Port ของ กทท.	3	3	3	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
																												โครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักงานท่าเรือภูมิภาค	2	3	3	✗																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗				
				อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	RF4.1: ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น/ไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากเครื่องจักรเก่า ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น (2x1) RF4.2: ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG) (4x2) RF4.3: การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4) RF4.4: ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงด้าน ESG (3x1) กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า RF4.5: ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ (2x1) กลุ่มของสาเหตุ 3 การเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6: ข้อมูลสำคัญไม่ได้ถูกนำมาเปิดเผยให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ITA ด้าน OIT (2x1) RF4.7: ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า (2x1)	3.โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 1. การทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในโอกาสของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2.พัฒนาทักษะแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Strategic Position) 3.การสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 4.การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online 5.โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community	2	4	5	✗	ลดลงร้อยละ 4 จาก ปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5	ลดลงร้อยละ 4 จาก ปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 4.1		
Tone at Top	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	5	C	1. ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายในให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ 2. การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 3. การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด	R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน RF5.1 ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายในให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (3x4) RF5.2 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1) RF5.3 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด (3x3) RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ (3x2) RF5.5 ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (3x1)	1.แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้ถือหุ้นต่างประเทศ 2. การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem)	2	3	4	✗	1. ปริมาณตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ 77,500 TEU 2. สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่อาจไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน เช่น เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ 100%	1. ปริมาณตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ 71,075TEU 2. สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่อาจไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน เช่น เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ 100%	ปจอ./ทลธ.	เป็นความเสี่ยงองค์กร 67
Tone at Top	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	6	C	การดำเนินงานด้าน Compliance ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งใน	R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน (4x1) RF6.8 องค์กรขาดหัวใจอุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรฐานต่อต้านการทุจริต (3x1)	1. การพัฒนาโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้าน Compliance 2. การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	2	2	4	✗	จำนวนครั้งที่ กทท. ถูกฟ้องร้องเรียน เท่ากับ 0 มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	จำนวนครั้งที่ กทท. ถูกฟ้องร้องเรียน เท่ากับ 15 มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	บค.	เป็นความเสี่ยงองค์กร 67

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
				ภายใต้ความสนใจขององค์กรที่รุนแรงขึ้นจากการไม่ระบุความเสี่ยงด้าน Compliance อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ		สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาต้นทุน RF6.2 องค์การขาดการบริหารจัดการสัญญาต้นทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาด้านสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญาเพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (3x3) สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน (3x3) RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ (4x2) RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (3x2) RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	1. แผนบริหารสัญญาสัมพันธ์ของผู้ประกอบการทำเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลธ. ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา 2. แผนงานจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายที่ทำเรือแหลมฉบัง	3 3	3 4	3 4	✓ ✓	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 110 ล้านบาท		
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		7	Operational Risk	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	RFททท.1 : การบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล (ISPS Code)	RC4.1 : บุคลากรอาจขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามมาตรฐานบริหารจัดการท่าเรือที่เป็นสากล	IC4.1.1 : แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System : PSHEMS)	3	3	3	✓	จำนวนมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือที่มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรอง 1 มาตรฐาน	ดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือที่มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรอง	ผบส.	
						RC4.2 : มีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด/เงื่อนไขมาตรฐานบริหารจัดการความปลอดภัยของท่าเรือ (ISPS CODE)	IC4.2.1 : ตั้งคณะทำงานรักษาความปลอดภัยระหว่างภาครัฐและเอกชน (ISPS CODE)	3	4	5	✓			ผบส.	
							IC4.2.2 : กำหนดการฝึกซ้อมประจำปี	3	4	5	✓			ผบส.	
							IC4.2.3 : ตั้งเจ้าหน้าที่ รองเจ้าหน้าที่ ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือกรุงเทพ (คำสั่ง 19/2556 ลว 22 มค.56)	3	4	5	✓			ผบส.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		8	Operational Risk	โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	RFททท.4 การเจรจาจัดซื้อระหว่างการก่อสร้างโครงการ	RCททท.4.1 โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ การก่อสร้างต้องใช้เวลาอันยาวนาน อาจจะมีผลกระทบต่อเส้นทางการจราจร	IC4.1.1 จัดพนักงานอำนวยความสะดวกในช่วงระยะเวลาก่อสร้าง	3	4	5	✓	จัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จ 100% และส่งเพื่อขออนุมัติจาก สท. : ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างการก่อสร้างอาคารฯ/ลานวางตู้ฯ ระยะที่ 1 แล้วเสร็จ		ททท.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		9	Operational Risk	โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	RFททท.5 การเจรจาจัดซื้อระหว่างการก่อสร้างโครงการ	RCททท.5.1 โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ การก่อสร้างต้องใช้เวลาอันยาวนาน อาจจะมีผลกระทบต่อเส้นทางการจราจร	IC5.1.1 จัดพนักงานอำนวยความสะดวกในช่วงระยะเวลาก่อสร้าง	3	4	5	✓	ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ PPP และจัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture : ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาและดำเนินการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) ได้ตามแผนประจำปี : ดำเนินออกแบบรายละเอียด (Detail Design) : ได้รับอนุมัติงบประมาณดำเนินการจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA/EHIA) (ถ้ามี)		ททท.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		10	Operational Risk	โครงการพัฒนา เส้นทาง เชื่อมต่อท่าเรือ กรุงเทพและ ทางพิเศษสาย บางนา-อาจ ณรงค์ (S1)	RFททท.6 การจราจร ติดขัดระหว่างการ ก่อสร้างโครงการ	RC6.1.1 โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ การก่อสร้างต้องใช้ ระยะเวลานาน อาจจะกระทบต่อเส้นทางเดินรถ	IC6.1.1 จัดพนักงานอำนวยความสะดวกในช่วงเวลา ก่อสร้าง	3	4	5	✓	จัดหาที่ปรึกษาบริหาร โครงการ สํารวจ ชดเชย ชุมชน และ ออกแบบสิ่งปลูก สร้างทดแทน : ที่ปรึกษาบริหารโครงการฯ สํารวจ ชดเชยชุมชน และ ออกแบบสิ่งปลูกสร้าง ทดแทนแล้วเสร็จ 50%		ททท.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		11	Operational Risk	จ้างเหมาหล่อ พร้อมติดตั้งยาง ประทับเชือก บริเวณท่าเรือ กรุงเทพจำนวน 60 ลูกประจำปี งบประมาณ 2567 (ทดแทน)	RFททท.7 งบประมาณ ที่ขอไม่เพียงพอในการ ดำเนินโครงการ	RCททท.7.1 ราคามีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่ขอจบ	ICททท.7.1 กำหนดราคาสินค้าราคาจากหลายแหล่ง และคาดการณ์ราคาตลาดที่เป็นไปได้เพื่อนำมาเป็นข้อมูล ประกอบการพิจารณาราคากลางให้ถูกต้องและเป็นไปได้	3	4	5	✓	ดำเนินการติดตั้งยางประทับ เชือกจำนวน 60 ลูกแล้วเสร็จ	-	ททท.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		12	Operational Risk	โครงการพัฒนา ท่าเรือแหลม ฉบัง ระยะที่ 3	ไม่สามารถส่งมอบ พื้นที่ที่ ๓ ทะเลสาบ เทียมเรือ F ให้กับ ผู้ประกอบการเอกชน เพื่อนำไปพัฒนาท่าได้ ตามกำหนดเวลา	- ระยะเวลาก่อสร้างมีความล่าช้ากว่าแผนงาน - การขนส่งวัสดุที่ใช้สำหรับถมทะเลมีความล่าช้า	- จัดทำ TOR งานก่อสร้าง ให้มีความครบถ้วน ทั้งด้าน คุณสมบัติของผู้รับจ้าง ผลงานที่เคยทำด้านการเงิน ประสบการณ์ ด้านเทคนิค ความมั่นคง และกำหนดค่า ปรับในอัตราที่สูงให้กับผู้รับจ้าง หากไม่สามารถ ดำเนินการตามแผนได้	3	5	5	✓	- ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล แล้ว เสร็จ - ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคาร และ ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 3) งานก่อสร้างระบบ รถไฟ และก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้างเหมา สร้างเครื่องจักรฯ แล้วเสร็จ ตามแผนก่อสร้างประจำปี - ดำเนินการก่อสร้างการใช้ ประโยชน์พื้นที่ 55 แล้วเสร็จ ตามแผนก่อสร้างประจำปี - คณะกรรมการ กทท. เห็นชอบผลการศึกษาการ ทบทวนความเหมาะสม ด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วนของท่า เทียบเรือ EO)		ทลฉ.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		13	Operational Risk	โครงการ ปรับปรุงระบบ สาธารณูปโภค พื้นฐานของ ท่าเรือแหลม ฉบัง	RFทลฉ.5 การจัดจ้าง ล่าช้ากว่ากำหนด	RCทลฉ.5.1 ผู้เสนอราคาขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด	ICทลฉ.5.1 มีการติดตามและประเมินผลในขั้นตอนการ จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	4	5	✓	ดำเนินการจัดหาผู้รับจ้างได้ แล้วเสร็จ และดำเนินการตาม แผนก่อสร้างได้แล้วเสร็จ		ทลฉ.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		14	Operational Risk	การส่งเสริมการ ขนส่งทางราง ผ่าน SRTD	RFทลฉ.6 ปริมาณการ ขนส่งทางรางไม่ เป็นไปตามเป้า	RCทลฉ.6.1 : มีข้อจำกัดด้านเครื่องมือยกขนหลักไม่เพียงพอ	IC6.1.1 : มีการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรถไฟฯ กรมศุลกากร กรมการขนส่งทางราง เป็นต้น เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน	3	3	4	✓	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง = 1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบ การขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง = 0.9 ล้าน ที.อี. ยู.	ทลฉ.	
						RCทลฉ.6.2 : การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ	IC6.2.1 : ดำเนินการจัดหาเครื่องมือยกขนหลักเพิ่มเติม	3	3	4	✓				
						RCทลฉ.6.3 : เครื่องมือยกขนหลักไม่สามารถยกตู้สินค้าที่ การรถไฟฯ ต้องการขนส่งที่ 35 บด. ได้	IC6.3.1 : ดำเนินการจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟโครนในโรงรับ การยกตู้สินค้าที่ 37 บด.	3	3	4	✓				
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		15	Operational Risk	จ้างเหมา เปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคาน เคลื่อนที่ยกตู้	RFทลฉ.7 การ ดำเนินการจัดซื้อจัด จ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถ คานเคลื่อนที่ยกตู้	RCทลฉ.7.1 : การออกเรือจ้างมีความล่าช้า	IC7.1.1 : เร่งดำเนินการออกเรือจ้างจากคลังกักตันพื้นที่ ได้รับงบประมาณ	3	3	4	✓	: ดำเนินการเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคาน เคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดิน บนราง (Rail Mount Gantry	-	ทลฉ.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
				สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) จำนวน 2 คัน ของศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ลำช้า							Crane : RMG) แล้วเสร็จตามเวลา			
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		16	Operational Risk	ปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติดคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็กหนา 28 ซม. บริเวณศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)	RFพลณ.8 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติดคอนกรีตลำช้า	RCพลณ.8.1 : การออกเรือจ้างมีความล่าช้า	IC8.1.1 : เร่งดำเนินการออกเรือจ้างจากต้นสังกัดทันทีที่ได้รับงบประมาณ	3	3	4	✓	ดำเนินการปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติดคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็กหนา 28 ซม. บริเวณศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) แล้วเสร็จตามเวลา 100%	-	พลณ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		17	Operational Risk	แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	ไม่สามารถลงนามในสัญญาร่วมลงทุนกับเอกชน ได้ภายในกรอบระยะเวลา	ข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ	ขออนุมัติงบประมาณจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการม. 22 พ.ร.บ. ร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562	3	4	5	✓	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (จำนวน 10 ผลลัพธ์)		พลณ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		18	Operational Risk	โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	ความล่าช้าจากการนำเสนองานศึกษาต่อ สม. ความล่าช้าจากการนำเสนอผลการศึกษาคือ สม. เพื่อขอความเห็นชอบ	ขั้นตอนในการรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขผลการศึกษา	- ติดตามงานบริษัทที่ปรึกษา ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	3	4	5	✓	สม. พิจารณารับรองผลการศึกษาคณะทบทวนสิ่งแวดล้อม โครงการพัฒนาศักยภาพท่าเรือระนอง (ปัจจุบัน สม. ได้ทำหนังสือสอบถามบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับกรณีสิทธิในการใช้พื้นที่ของ พรน. เป็นของหน่วยงานใด)		สทภ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		19	Operational Risk	โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักท่าเรือภูมิภาค	ความล่าช้าในการดำเนินงานจัดทำเขตปลอดอากร (Free Zone)	ระเบียบข้อบังคับ/ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ไม่เอื้ออำนวย	ประสานงานหน่วยงานภายนอกเพื่อหารือ/ข้อมูล/ช่องทางการดำเนินงาน	3	4	5	✓	สทภ. และ ผพด. ร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ ทำการตลาดเชิงรุกด้านลูกค้าสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง		สทภ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		20	Operational Risk	โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	ลูกค้าไม่มาใช้บริการเนื่องจาก กทท. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าได้	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าได้	รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน ให้ลูกค้ารับทราบอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงคุณภาพกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน		ผพด.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		21	Operational Risk	มาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code)	RFทกท.3 ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	RCทกท.3.1 การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด/เงื่อนไขมาตรฐาน	IC3.1.1 ดำเนินการตามข้อกำหนดของระบบ PSHEMS อย่างเคร่งครัด	3	4	5	✓	ผ่านการตรวจประเมินประจำปีจากกรมเจ้าท่า	ผ่านการตรวจประเมินประจำปีจากกรมเจ้าท่า	ผบส.	
							IC3.1.2 แผนการพัฒนากระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environment Management System : PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ	3	4	5	✓				

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/x				
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		22	Operational Risk	โครงการการปฏิบัติงานชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และหน้าท่าเทียบเรือ ภายในอาณาบริเวณที่การทำเรือแห่งประเทศไทย	การขาดแคลนพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เรือ	บุคคลที่ปฏิบัติงานได้รับการงานที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความเร่งงานที่น้อยลง	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่อนน้ำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้	3	4	5	✓	1. การชุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยา (Bangkok bar channel) ให้ได้เกณฑ์ความลึกมาตรฐาน 2. ชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ทำเรือกรุงเทพให้ได้เกณฑ์ความลึกตามมาตรฐาน 3. การชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ทำเรือแหลมฉบังให้ได้เกณฑ์ความลึกตามมาตรฐาน		ฝน.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		23	Operational Risk	โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	RFทลจ.3 การจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการล่าช้ากว่าแผน	RCทลจ.3.1 ผู้เสนอราคาขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด	ICทลจ.3.1 ตั้งคณะกรรมการทางพัสดุในแต่ละชุดที่มีความเชี่ยวชาญ	3	4	5	✓	1. ดำเนินการปรับปรุงงานข้างราง RMG ผังเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กแล้วเสร็จ 2. ดำเนินการเปลี่ยนสายเคเบิลไฟฟ้าและ Cable Reel ของ RMG 2 คันแล้วเสร็จ 3. สามารถดำเนินการบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้เป็นปกติ		สปก.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		24	Operational Risk	โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	RFทลจ.4 การจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการล่าช้ากว่าแผน	RCทลจ.4.1 ผู้เสนอราคาขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด	ICทลจ.4.1 จัดทำร่าง TOR ให้ถูกต้องและรัดกุม	3	4	5	✓	ดำเนินการตามแผนงานประจำปีแล้วเสร็จ 100%		สปก.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		25	Operational Risk	โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.	ปริมาณสินค้าไม่เป็นที่ไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจาก กทท. ไม่มีนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่จังหวัด	ทำเลที่ตั้งไม่มีความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ	มีแผนบริหารจัดการด้านการตลาด และมียุทธศาสตร์การเสริมสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ(Strategic Partnership)	3	4	5	✓	ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการตามรูปแบบการลงทุนที่เหมาะสม		ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ		26	Operational Risk	แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่สามารถปรับเปลี่ยนกฎระเบียบให้เอื้อต่อกิจกรรมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำได้	กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ที่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที	จัดทำแนวทางการผ่อนปรนและแก้ไขในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าถ่ายลำ	3	4	5	✓	ผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า (Bill of Lading) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำ และซื้อกำกับใน พ.ร.บ. 16 ฉบับจาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		ทลจ.	
ยุทธศาสตร์/ แผนงาน โครงการ	ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	27	Operational Risk	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	RFทศ5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	RS5.1 : ไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) RS5.2 : ความไม่สำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนา PCS รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับ RS5.3 : ข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร RS5.4 : ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร RS5.5 : บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม	- ICS5.2.1 : คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ PCS ICS5.3.1 : โครงการได้มีการพัฒนาระบบเพื่อให้หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการเชื่อมโยงใช้ในการบันทึกข้อมูลในระบบ ICS5.4.1 : มีการมอบหมายให้ แผนกวิจัยและพัฒนา กองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ดำเนินการด้านนวัตกรรม ICS5.4.2 ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังที่รองรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ICS5.5.1 : แผนการพัฒนาศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ICS5.5.2 : แผนสร้างสรรค่นวัตกรรม	3 3 3 3 3 3	4 4 4 3 3 3	4 5 5 5 5 5	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	: ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ 100% : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ 100% : ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 2 นวัตกรรม	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ 70% ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ 70% ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 1 นวัตกรรม	ฝพส. ฝพส. ฝพส. ฝก. ฝก. ฝก.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
							IC5.5.3 : มีการตั้งคณะทำงานด้านบริหารจัดการนวัตกรรม โดยมีการประชุมหารือระหว่างหน่วยงาน และมีการตั้งคณะทำงานต่อยอดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	3	3	5	✓			ฝก.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัดสำคัญ/MOU	28	Strategic Risk	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	การดำเนินโครงการในบางช่วงหรือบางเรื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ อาจใช้เวลามากกว่าที่คาดไว้ เพราะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงาน	ความไม่สำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสีย กฎระเบียบภายนอกไม่รองรับ และข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่นๆ	- อยู่ภายใต้การควบคุมของที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการบริหารโครงการด้าน ICT ประจําสำนักงาน บริหารโครงการ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลและขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบ Port Community System (PCS) - คณะทำงานย่อยกลุ่ม Port Community System (PCS) ภายใต้คณะทำงานย่อย ผลักดันและให้การสนับสนุน การปรับลดขั้นตอน และเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ National Single Window (NSW) ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิบดีกรมศุลกากร	3	4	5	✓	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PCS 4 Module		ฝทส.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		29	Operational Risk	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2	ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึงการยอมรับ หรือ การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ หรือยืนยันผลลัพธ์ ได้จากการดำเนินโครงการในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	ขาดการบูรณาการความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้งาน	- จัดตั้ง Steering Committee เพื่อกำกับดูแลโครงการ - การบริหารโครงการอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด - ตั้งคณะทำงานที่มาจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	3	5	✓	กทพ. มีระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2 แล้วเสร็จ 40 %		ฝทส.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		30	Operational Risk	โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)	มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมีการเริ่มต้นที่ไม่คุ้นเคยจนต้อง ขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	ขาดการสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานระบบ	- จัดตั้ง Steering Committee เพื่อกำกับดูแลโครงการ - การบริหารโครงการอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบฯ	3	3	5	✓	ดำเนินการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระ ะต่าง ๆ (Vessel Cargo Management System : VCMS) แล้วเสร็จ 100% และนำออกใช้งาน		ฝทส.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		31	Operational Risk	แผนการสร้างสรรค้ นวัตกรรม	โครงสร้างยังไม่มีความเหมาะสมกับการดำเนินการ	ยังไม่มียุ่หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร	เนื่องด้วยงานนวัตกรรมยังไม่ถูกกำหนดไว้ในโครงสร้าง ผู้บริหารจึงได้อนุมัติให้กองวิจัยและพัฒนาองค์กรดำเนินการในพ่วงก่อน พร้อมได้มีการจัดตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรมเพื่อช่วยขับเคลื่อนดำเนินการและประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อไป	3	3	5	✓	จำนวนนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างน้อย 2 (ชิ้นงาน)	: ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 1 นวัตกรรม	ฝก.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		32	Operational Risk	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และมีการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	RFทท.2 : กทพ. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	RCทท.2.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทพ. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้	IC2.1.1 กระบวนการให้ออกขั้วร่วมลงทุนในกิจการทำเทียบเรือ	3	3	5	✓	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร่วม (ROA)	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร่วม (ROA)	สบส.	
							IC2.1.2 กระบวนการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	4	3	4	✓	- ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลณ. ร้อยละ 21.75%	- ทกท. -0.75% - ทลณ. 21.40%	ฝพต.	
							IC2.1.3 กระบวนการพัฒนารูจิงและการตลาด	3	4	4	✓			ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		33	Operational Risk	การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	RFบค1 โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนององกับการกิจ	RC1.1.1 ขาดการวิเคราะห์โครงสร้างที่จำเป็นในการตอบสนองภารกิจองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง	IC1.1.1 ทบทวนและพัฒนาโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าล้ง	3	4	5	✓	โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าล้งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทพ.	โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าล้งได้รับความเห็นชอบจากสายงาน	ฝบ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		34	Operational Risk	แผนงานบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	RFบค2 ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	RC2.1.1 บุคลากรของ กทพ. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทพ.	IC2.1.1 ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการอัตราค่าล้ง	3	4	5	✓	บริหารจัดการอัตราค่าล้ง ส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตราค่าล้ง ร้อยละ 70	บริหารจัดการอัตราค่าล้ง ส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตราค่าล้ง ร้อยละ 20	ฝบ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		35	Operational Risk	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่ม	RFบค3 ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	RC3.1.1 บุคลากรของ กทพ. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทพ.	IC3.1.1 มีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจนปีละ 2 มีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจนปีละ 2 ครั้ง	3	4	5	✓	จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ)	จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล เฉพาะ สายงาน ทกท. ทลณ. (หน่วยงานที่รับผิดชอบ)	ฝบ.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
				ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน											
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		36	Operational Risk	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	RFบค4 การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับความต้องการธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	RC4.1.1 ขาดการประชาสัมพันธ์ และสร้างความสำเร็จในการประเมินสมรรถนะ	IC4.1.1 รวบรวมข้อมูล และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหาร	3	4	5	✓	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาดตามแผนพัฒนารายบุคคล 100%	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาดตามแผนพัฒนารายบุคคล 80%	ฝบ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		37	Operational Risk	การพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ(Key Strategic Position)	RFบค5 การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	RC5.1.1 ขาดการวางแผน เตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	IC6.1.1 รวบรวมข้อมูลและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหาร	3	4	5	✓	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาดตามแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100%	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาดตามแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 80%	ฝบ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		38	Operational Risk	โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของประเทศไทย	ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้กว่าเป้าหมาย	ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	ประสานงาน ติดตามและเร่งดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน	3	4	5	✓	สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% -รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0		ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		39	Operational Risk	Green Port Supply Chain	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	โครงการไม่สามารถสร้างผลงานจริงได้ตามความคาดหวังที่มีต่อผลจากการดำเนินงานโครงการ	ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาโครงการอื่นทดแทน	3	4	5	✓	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ที่ลดลง และความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของ กทท.		ฝก.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		40	Operational Risk	การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	RFบค6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	RC6.1.1 ไม่สามารถควบคุมผลการประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ และขาดการรับรู้เกี่ยวกับการประเมิน ITA ของ กทท. อาจทำให้คะแนน ITA ลดลง	IC6.1.1 จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจการประเมิน ITA ให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	3	4	5	✓	ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่ ป.ป.ช. กำหนด ≥ 89.0 คะแนน		สภก.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/MOU		41	Compliance Risk	MOU 2.5 : การเพิ่มประสิทธิภาพของท่าเรือเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก	RFทลจ.1 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	RC1.1 : เครื่องมืออุปกรณ์ในการดำเนินงานอาจเกิดการชำรุดเสียหาย และไม่เพียงพอต่อการใช้งานของท่าเรือแหลมฉบัง RC1.2 : ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจราจรในพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง	IC1.1.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องมือและโครงสร้างพื้นฐาน	3	4	5	✓	ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ (MOU ค่า 5)	ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ (MOU ค่า 2)	ทลจ.	
							IC1.1.2: โครงการปรับปรุงสาธารณูปโภค ทลจ.	3	4	5	✓			ทลจ.	
							IC1.2.1 : แผนขับเคลื่อนการใช้ระบบ Truck Queuing ของท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	5	✓			ทลจ.	
นโยบายภาครัฐ/กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต		42	Compliance Risk	การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	RFปจอ1 : กทท. ปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสารสนเทศ และการริหารงานขององค์กร	RC1.1 : ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการความปลอดภัยของสารสนเทศ RC1.2 : นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กทท. ยังไม่ชัดเจนและยากต่อการเข้าใจ	IC1.1.1 : มีการตั้ง DPO คณะทำงานย่อยฯ และเชิญอาจารย์ที่ปรึกษาให้ความรู้เกี่ยวกับ พรบ. PDPA	3	3	5	✓	: จำนวนครั้งที่ กทท. ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	: 0 ครั้ง	ฝอ. ฝจอ.	
							IC1.1.2 : มีการจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (จัดทำตารางบันทึกกิจกรรมประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (ROPA))	3	3	5	✓			ฝอ. ฝจอ.	
							IC1.1.3 : จัดผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กทท.	3	3	5	✓			ฝอ. ฝจอ.	
							IC1.2.1 : ปรับปรุงนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กทท. และแจ้งเวียนให้พนักงาน กทท. ทุกคนรับทราบ	3	3	5	✓			ฝอ. ฝจอ.	
นโยบายภาครัฐ/		43		การริกาษามาตรฐานความ	RFพท2 : กทท. สูญเสียข้อมูล	RC2.1 : ระบบที่มีในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการป้องกันการถูกโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลทาง Cyber	IC2.1.1 : มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISMS Information Security Management System	3	3	5	✓	จำนวนที่ครั้งถูกโจรกรรมข้อมูลสำเร็จ	: 0 ครั้ง	ฝพส.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต			Compliance Risk Emerging risk	มั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ	สารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	RC2.2 : ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบในด้าน Cyber Security โดยตรง	IC2.1.2 : ได้รับรองมาตรฐาน ISO27001 สำรองข้อมูล ทบทวนสิทธิการเข้าใช้	3	5	5	✓			ฝทส.	
							IC2.1.3 : เจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญตรวจสอบและทดสอบการเจาะระบบ และติดตั้งระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล	3	5	5	✓			ฝทส.	
							IC2.2.1 : มีระบบในการเฝ้าระวังและทดสอบการเข้าโจมตี	3	5	5	✓			ฝทส.	
							IC2.2.2 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยงาน Cyber Security	3	5	5	✓			ฝทส.	
นโยบายบอร์ด/ผู้บริหาร/งานสำคัญ (Tone at Top)		44	Financial Risk	การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน(Cash Flow)	RFก2 : กพท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคค (Cash Flow)	RC1.1 การนำกำไรส่งรัฐของ กพท. ยังอยู่ในสัดส่วนที่สูง (70%)	-	3	3	4	✓	อัตราส่วนสภาพคล่องมากกว่า 1 เท่า	อัตราส่วนสภาพคล่อง 1.9	ฝง.	
						RC1.2 : กพท. มีการจากการลงทุนใน Mega Project	IC8.2.1 : คู่มือการจัดการแหล่งเงินกู้	3	3	4	✓			ฝง.	
							IC8.2.2 : ตั้งคณะทำงานจัดหาแหล่งเงินกู้ของโครงการพัฒนา ทลณ. ระยะที่ 3	3	3	4	✓			ฝง.	
							IC8.2.3 : การบริหารกระแสเงินสด	3	3	4	✓			ฝง.	
						RC1.3 : การระบุรายได้ที่แท้จริงของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานยังไม่สมบูรณ์	IC8.3.1 : จำนวนรายได้-ค่าใช้จ่าย	3	2	4	✓			ฝง.	
								3	3	4	✓			ฝง.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ 2ตัวชี้วัดสำคัญ/MOU	ตัวชี้วัดสำคัญ/MOU	45	Strategic Risk	SO1 ยกระดับทำเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	RFทลณ.2 : กพท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	RCทลณ.2.1 : ไม่สามารถเปลี่ยน Dead Asset เป็น Live Assets ของท่าเรือแหลมฉบังได้	IC2.1.1 : แผนงานทบทวนพัฒนา Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	5	✓	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ทกท. 0% ทลณ. 21.75%	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ทกท. 0% ทลณ. 21.75%	สบส	
		46	Strategic Risk	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	RFบธ.1 : กพท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	RCบธ.1.1 : ไม่สามารถเปลี่ยน Dead Asset เป็น Live Assets ของท่าเรือกรุงเทพได้	IC2.2.1 : การประชุมเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการปรับค่าเช่าให้เป็นไปตามระเบียบ กพท.	3	4	5	✓			สบส	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		47	Strategic Risk	โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กพท. (CRM)	RFบธ.2 อาจไม่สามารถสร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้าต่อ กพท. ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	RCบธ.2.1 : ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที	IC2.1.1 : ประสานงานหน่วยรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวิธีการ แผนหรือแนวทาง ในการตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้า	3	3	4	✓	ระดับความพึงพอใจ > 3.80	ระดับความพึงพอใจ 3.80	บธ./ทลณ./ทกท.	
						RCบธ.2.2 : การแก้ไขปัญหาลูกค้าส่วนใหญ่ อยู่ในขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นภายใน กพท.	IC2.2.1 : ติดตามการดำเนินการแก้ไขปัญหามาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	3	3	4	✓				
						RCบธ.2.3 : มีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานที่ใช้ระยะเวลาสั้น	IC2.3.1 : สื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้า ถึงข้อจำกัด แนวทางการดำเนินงาน และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา	3	3	4	✓				
						RCบธ.2.4 : การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องใช้งบประมาณ และระยะเวลาในการแก้ไข	IC2.4.1 : รวบรวมและสรุปความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า เสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาแนวทางการตอบสนองลูกค้า ทั้งนี้ ผลการพิจารณาขึ้นอยู่กับนโยบายของ กพท. และดุลยพินิจของผู้บริหาร	3	3	4	✓				
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		48	Strategic Risk	โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	RFบธ.3 แผนงานและผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนงาน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	RCบธ.3.1 : หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถจัดทำแผนปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนฯ และทันท่วงที เนื่องจาก (1) ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งไม่ได้มีการตั้งงบประมาณไว้ล่วงหน้า (2) ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน	IC3.1.1 : หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงฯ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามากที่สุด	3	4	4	✓	ระดับความพึงพอใจ > 3.80 เป้าหมาย : ความสำเร็จของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ 100%	ระดับความพึงพอใจ 3.80 เป้าหมาย : ความสำเร็จของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ 100%	ฝพท.	
						RCบธ.3.2 : ผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงฯ บางแผนงานเป็นกรปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของแผน เพื่อเพิ่มระดับคะแนนความพึงพอใจได้	IC3.2.1 : มีการพิจารณา/กำกับ/ติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการฝ่ายบริหารของ กพท.	3	4	4	✓				
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		49	Strategic Risk	โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการ	RFบธ.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการ SLA ไม่สามารถปฏิบัติงานได้	RCบธ.4.1: เนื่องจากในการปฏิบัติงานตามกระบวนการ อาจมีอุปสรรคจากภายนอก มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้การ	IC4.1.1: ควบคุม การดำเนินงานในแต่ละกระบวนการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และทบทวนกระบวนการหลังการปฏิบัติงานทุกไตรมาส	3	3	4	✓	ระดับความพึงพอใจ > 3.80 ความสำเร็จของการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) 100%	ระดับความพึงพอใจ 3.80 ความสำเร็จของการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) 100%	ฝพท.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
				สำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)	ตามข้อกำหนดของ SLA ได้	ปฏิบัติงานมีความล่าช้า และไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดใน SLA									
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		50	Operational Risk	โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	RFบธ.5 กทท. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	RCบธ.5.1 : ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	IC5.1.1 : รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน ให้ลูกค้ารับทราบอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงคุณภาพกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า	3	4	5	✓	จำนวนโครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร 2 โครงการ	จำนวนโครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร 1 โครงการ	ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		51	Operational Risk	โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.	RFบธ.6 ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากไม่มีนิคมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัด	RCบธ.6.1 : ท่าเรือที่ตั้งไม่มีความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ	IC6.1.1 : มีแผนบริหารจัดการด้านการตลาด และมียุทธศาสตร์การเสริมสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ(Strategic Partnership)	3	4	5	✓	คค. เห็นชอบรายงานผลการศึกษาศึกษา และรูปแบบการลงทุน	ได้รายงานผลการศึกษาศึกษา และรูปแบบการลงทุน	ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		52	Operational Risk	โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	RFบธ.7 ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	RCบธ.7.1 : ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	IC7.1.1 : ประสานงาน ติดตามและเร่งดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน	3	4	5	✓	ระดับความพึงพอใจ > 3.80	ระดับความพึงพอใจ 3.80	ฝพต.	
						RCบธ.7.2: ความต้องการความคาดหวังของผู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามบริบทที่เปลี่ยนไป	IC7.2.1 : เร่งดำเนินการสรุปประเด็นความต้องการความคาดหวัง	3	4	5	✓	รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	ระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.0	ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		53	Operational Risk	โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	RFบธ.8 ความล่าช้าจากการนำเสนองานการศึกษาต่อ สม. เพื่อขอความเห็นชอบ	RCบธ.8.1 : ขั้นตอนในการรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขผลการศึกษา	IC8.1.1 : ติดตามงานบริษัทที่ปรึกษา ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	3	4	5	✓	ความสำเร็จของโครงการผลการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมได้รับการรับรองจาก สม. และ กทท. หรือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรื่องสิทธิการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ ทรณ.	ความสำเร็จของโครงการบริษัทที่ปรึกษา ด้านการส่งรายงานวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมฉบับสมบูรณ์ให้กับ สม. เพื่อพิจารณา	สทท.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		54	Strategic Risk	การทบทวนความจำเป็นและบทบาทในการดำเนินงานของท่าเรือภูมิภาค	RFบธ.9 ผลคะแนนค่าเกณฑ์วัดได้ต่ำกว่าค่าเกณฑ์ 3	RCบธ.9.1 : ผลการดำเนินงานของทางท่าเรืออาจไม่ผ่านค่าเกณฑ์ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome)	IC9.1.1 : จัดประชุมคณะทำงาน	5	5	5	✓	ความสำเร็จของโครงการดำเนินงานของ ทชช.เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดด้านการเงิน และไม่ใช้ด้านการเงิน	ความสำเร็จของโครงการทบทวนความจำเป็นและบทบาทในการดำเนินงานของ ทรท. และสรุปแนวทางการดำเนินธุรกิจของ ทชช	สทท.	
							IC9.1.2 : ดำเนินการแก้ไขปัญหาของ สทท. ได้ตามเป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนด ทั้ง 3 ท่า	5	5	5	✓				
ปัจจัยเสี่ยงเดิม/ปัจจัยเสี่ยงสำคัญ	ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ 2.ตัวชี้วัดสำคัญ/MOU	55	Operational Risk	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสากล	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	การบริหารสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในขอบเขตงาน (TOR) ไม่สามารถจัดสรรเงินทุนได้ครบถ้วนและทันต่อการลงทุนในโครงการ ถูกฟ้องร้องจากการเกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมขณะก่อสร้าง	IC3.1.1 : การตั้งคณะทำงานกำกับติดตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	4	5	X	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 88.26 %	ทลฉ.	
							IC3.2.1 : การจัดหาเงินทุนระยะสั้น	5	5	5	✓			ทลฉ.	
							IC3.3.1 : การว่าจ้างบริษัทสิ่งแวดล้อมมาตรวจสอบผลการปฏิบัติตามมาตรการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามรายงาน EHIA	3	4	5	✓			ทลฉ.	
Supply Chain/คู่ค้า/ลูกค้า	ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	56	Operational Risk	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	RFบธ.1 : การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบท่อชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	RC2.1 : หน่วยงานปฏิบัติขาดความตระหนักในการดำเนินการตามข้อกำหนด มาตรฐานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม RC2.2 : ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นระบบดิจิทัลทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือ/อุปกรณ์ และกระบวนการทำงานภายใน	IC2.1.1 : แผน Green Port Supply Chain (มีแผนการอบรมพัฒนาบุคลากร)	3	4	5	✓	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ ร้อยละ 5	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ ร้อยละ 4	ฝก.	
							IC2.1.2 : แผนดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	3	4	4	✓			ฝก.	
							IC2.2.1 : มีแผนการปรับปรุงและงบประมาณสำหรับการพัฒนาด้าน IT สำหรับการปฏิบัติงาน	3	3	3	✓			ฝทส.	
							IC2.2.2 มีแผนจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	3	3	3	✓			ฝทส.	
							IC2.2.3 จัดทำแผน Digital transformation และ People Transformation	3	3	3	✓			ฝทส.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Innovation	57	Operational Risk	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	RFng.3บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	RCng.3.1 พนักงาน กทท. ยังขาดการ Upskill และ Reskill ที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร	IC3.1 พัฒนาทักษะพนักงานผ่านโครงการจัดการองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมของ กทท. (PAT DNA)	4	4	5	✓	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ ตั้งแต่ 8 ชิ้น ขึ้นไป	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ ตั้งแต่ 8 ชิ้น ขึ้นไป	ผก.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Innovation	58	Operational Risk	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	RFng.4ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	RCng.4.1 ความต้องการของลูกค้า/ผู้ใช้บริการที่มีความต้องการหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น ทำให้ กทท. ต้องดำเนินการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ใช้บริการ และตลาดไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	IC4.1.1 มีการนำเอาเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ของ กทท.	3	4	4	✓	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่สามารถต่อยอดได้ตั้งแต่ 1 ชิ้นไป	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่สามารถต่อยอดได้ตั้งแต่ 1 ชิ้นไป	ผก.	
นโยบายภาครัฐ		59	Compliance Risk Emerging risk	การรักษามาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศของสารสนเทศ	RFวค.1 กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	RCวค.1.1 : ระบบที่มีในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการป้องกันการถูกโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลทาง Cyber	IC1.1.1 : มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISMS Information Security Management System	3	3	5	✓	จำนวนที่ครั้งถูกโจรกรรมข้อมูลสำเร็จ 0 ครั้ง	จำนวนที่ครั้งถูกโจรกรรมข้อมูลสำเร็จ 0 ครั้ง	ผทส.	
							IC1.1.2 : ได้รับรองมาตรฐาน ISO27001 สำรองข้อมูล ทบทวนสิทธิการเข้าถึง	3	5	5	✓				
							IC1.1.3 : จัดผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและทดสอบการเจาะระบบ และติดตั้งระบบพิสูจน์ยืนยันตัวตนทางดิจิทัล	3	5	5	✓				
						RCวค.1.2 : ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบในด้าน Cyber Security โดยตรง	IC1.2.1 : มีระบบในการเฝ้าระวังและทดสอบการเข้าโจมตี	3	5	5	✓				
							IC1.2.2 : ปรับปรุงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยงาน Cyber Security	3	5	5	✓				
Supply Chain		60	Operational Risk	SO4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	RFวค.2 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	RCng.1.1 : หน่วยงานปฏิบัติขาดความตระหนักในการดำเนินการตามข้อกำหนด มาตรฐานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม	IC1.1.1 : มีแผน Green Port Supply Chain (มีแผนการอบรมพัฒนาบุคลากร)	3	4	5	✓	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ ร้อยละ 5	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ ร้อยละ 5	วท.	
							IC1.1.2 : มีแผนดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	3	4	5	✓				
						RCวค.2.1 : ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นระบบดิจิทัลทั้งในสวนโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือ/อุปกรณ์ และกระบวนการทำงานภายใน	IC2.1.1 : มีแผนการปรับปรุงและงบประมาณสำหรับการพัฒนาด้าน IT สำหรับการใช้งานปฏิบัติงาน	3	3	3	✓				
							IC2.1.2 : มีแผนจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	3	3	3	✓				
							IC2.1.3 : จัดทำแผน Digital transformation และ People Transformation	3	3	3	✓				
Supply Chain/คู่ค้า/ลูกค้า	ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	61	Operational Risk Emerging risk	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบท่าระดับสากล	RFวค.3 : ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	RC3.1 : ปรากฏการณ์ เอลนีโญ อาจทำให้เกิดภัยแล้ง	IC3.1.1 : แผนการสำรวจและขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยาและร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ	3	3	5	✓	ระดับความลึกของร่องน้ำ - 8.5 MSL (ความกว้าง 60% ของพื้นที่เดินเรือ)	ระดับความลึกของร่องน้ำ - 8.5 MSL (ความกว้าง 50% ของพื้นที่เดินเรือ)	ผน.	
						RC3.2 : การทับถมของตะกอนที่ถูกพัดพามาสะสม	IC3.2.1 : แผนการสำรวจและขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยาและร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ	3	3	5	✓			ผน.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Digital	62	Operational Risk	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับ การตลาด ระยะที่ 2	RFวค.4 ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึง การยอมรับหรือ การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินโครงการในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	RCวค.4.1 : ขาดการบูรณาการความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้งาน	IC4.1.1 : จัดตั้ง Steering Committee เพื่อกำกับดูแลโครงการ	3	3	5	✓	กทท. มีระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2 แล้วเสร็จ 40% (พัฒนาพร้อมติดตั้งระบบ)	กทท. เริ่มพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2	ผทส.	
							IC4.1.2 : การบริหารโครงการอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการกำกับดูแลและขับเคลื่อนการพัฒนาสารสนเทศสำหรับการตลาด	3	3	5	✓				
							IC4.1.3 : ตั้งคณะทำงานที่มาจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	5	5	✓				
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Digital	63	Operational Risk	โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุน แรง และใบแจ้ง	RFวค.5 มีความเป็นไปได้ที่จะมีประเด็นที่ไม่คู่กันจะต้องขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	RCวค.5.1 : ขาดการสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานระบบ	IC5.1.1 : จัดตั้ง Steering Committee เพื่อกำกับดูแลโครงการ	3	3	5	✓	ดำเนินการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค่าการต่าง ๆ (VCMS) แล้วเสร็จ 100% และนำออกมาใช้งาน	ดำเนินการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค่าการต่าง ๆ (VCMS) แล้วเสร็จ 40%	ผทส.	
							IC5.1.2 : การบริหารโครงการอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการกำกับดูแลและขับเคลื่อนการพัฒนาระบบฯ	3	3	5	✓				

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗				
				หนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)											
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ		64	Operational Risk	โครงการการปฏิบัติงานชุดล่อร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และหน้าท่าเทียบเรือ ภายในอาณาบริเวณที่การทำเรือแห่งประเทศไทย	RFวท.6 การขาดแคลนพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เรือ	RCวท.6.1 : บุคคลที่ปฏิบัติงานได้รับการงานที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความสำเร็งานที่น้อยลง	IC6.1.1 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่อนน้ำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้	3	4	5	✓	ท่าเรือกรุงเทพมีระดับความลึก -8.5MSL , ท่าเรือแหลมฉบัง มีระดับความลึก -16.0 MSL	ท่าเรือกรุงเทพมีระดับความลึก -8.5MSL , ท่าเรือแหลมฉบัง มีระดับความลึก -16.0 MSL	ฝน.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	65	Strategic Risk	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่างๆ อาทิ EEC/SEC ขยายขีดความสามารถของท่าเรือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	สูญเสียโอกาสจากการที่ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโครงสร้างการขนส่งของแต่ละท่าเรือ ตามมาตรฐานเอียเทียบท่าระดับสากลได้ทันกาล	ทรัพยากรมนุษย์ เงินลงทุนทรัพยากร และการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีศักยภาพไม่เพียงพอ	โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	3	5	✗	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ทลฉ.	
							โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	4	✓			ทลฉ.	
							โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	4	✓			ทลฉ.	
							โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	3	3	3	✓			สทภ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	66	Strategic Risk	O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	กทพ. ไม่สามารถคว้าโอกาสในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสูญเสียการเติบโตของให้บริการใหม่ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง	การทำเรือไม่สามารถคว้าโอกาสจากตู้สินค้าประเภท Transshipment ในท่าเรือ PSA และโดยรอบที่มีปริมาณแออัด	แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วน ตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	3	3	3	✓	ปริมาณตู้สินค้า Transshipment ท่าเรือแหลมฉบัง 74,800 TEU	ปริมาณตู้สินค้า Transshipment ท่าเรือแหลมฉบัง 74,800 TEU	ทลฉ.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	67	Strategic Risk	O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของไทย	กทพ. ไม่สามารถคว้าโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์พร้อมใช้ทั้งในและนอกเขตรั่วศุลกากร	ไม่กล้าสินทรัพย์พร้อมใช้ที่มีอยู่ไปสร้างรายได้ที่เหมาะสมในระยะสั้น และไม่เตรียมแผนระยะยาวในการพัฒนาพื้นที่	โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	3	4	4	✓	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ทกท.	
							โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	3	3	5	✓	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ทกท.	
							โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาโรงแรงค์ (S1)	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ทกท.	
							แผนพัฒนา Port City ท่าเรือกรุงเทพ	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ฝพด./ทกท.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	68	Strategic Risk	O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของไทย	กทพ. ไม่สามารถคว้าโอกาสจากการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกและของไทยซึ่งแปรผันโดยตรงกับการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าในประเทศไทยได้ตามเป้าหมาย	กทพ. ไม่สามารถขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าได้ทันกาล กทพ. ไม่สามารถรักษาปริมาณตู้สินค้าที่ควรเติบโตตามเศรษฐกิจได้จากงบดำเนินงานที่ล่าช้า	โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	3	5	✗	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ทลฉ.	
							แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ขึ้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	3	3	4	✓			ทลฉ.	
							โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	4	✓			ทลฉ.	
							โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	4	✓			ทลฉ.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
							โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	3	4	4	✓			ทกท.	
							โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	3	3	4	✓			ทกท.	
							โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ ทกท.	3	3	4	✓			ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	69	Strategic Risk	O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	ทกท. พลาดโอกาสในการฝึกและสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อการแข่งขันในระดับสากลได้อย่างทันกาล	ทกท. ไม่สามารถสร้างความร่วมมือเชิงธุรกิจได้ตามเป้าหมาย	* พัฒนาศักยภาพท่าเรือจาก MOU ที่มีอยู่ในเชิงธุรกิจ * พัฒนาศักยภาพท่าเรือจาก MOU ที่มีอยู่ เพื่อบูรณาการพัฒนากองเรือ	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ฝพต.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	70	Strategic Risk	O4 การปรับตัวเทคโนโลยี Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	ทกท. ไม่สามารถใช้เทคโนโลยี Digital Platform เพื่อไปสู่การ Transform กระบวนการและบุคลากรได้สำเร็จ	ทกท. มีความล่าช้าในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการท่าเรือและบริการข้อมูลต่อลูกค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System * การพัฒนาต่อยอด PAT Application	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการพัฒนา ระบบ PCS 4 Module	ความสำเร็จของการดำเนินงาน 100%	ฝพส.	
ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Value Creation	71	Strategic Risk	O5 ภาครัฐสังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	ทกท. ไม่พลาดโอกาสในการพัฒนาการเติบโตอย่างยั่งยืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนของประเทศ และเป้าหมายระดับโลกได้ในทุกมิติ	ทกท. ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าหมายที่ยั่งยืนที่ครอบคลุมในมิติ - การบริหารจัดการท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ทกท. - การบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล	แผน Green Port Supply Chain โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ทกท. การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	3	3	4	✓	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากการนิคมอุตสาหกรรม 5	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากการนิคมอุตสาหกรรม 4	ฝก.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancement	72	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD1.1 รายได้จากสินค้าทั่วไปไม่ไปตามเป้าหมาย	RCพลจ.9 ทกท. ไม่สามารถคว้าโอกาสในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และสูญเสียการเติบโตของบริการใหม่ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง	แผนเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	3	✓	รักษามูลค่า 19.28 ล้านบาท	รักษามูลค่า 17.78 ล้านบาท	ทลจ.	
						1. ความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือ 1.1 ที่ท่าเรือกรุงเทพ 8.5 MSL เนื่องจากความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนดทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถเข้าเทียบท่าได้ตามตารางเวลาส่งผลให้ ปริมาณสินค้าไม่ไปตามเป้าหมาย	IC11.1.1 : แผนการ สร้างและขาดออกของน้ำสินค้าคอนแทกและร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ	3	3	5	✓	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,362.91 ล้านบาท ระดับความลึกของร่องน้ำ - 8.5 MSL (ความกว้าง 60% ของพื้นที่เดินเรือ)	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,239 ล้านบาท ระดับความลึกของร่องน้ำ - 8.5 MSL (ความกว้าง 50% ของพื้นที่เดินเรือ)	ทกท./ฝน.	
						1.2 ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 16 MSL เนื่องจากความลึกของร่องน้ำต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนด ทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถบรรทุกตู้สินค้าได้เต็มประสิทธิภาพการขนส่ง ส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าต่อเที่ยวเรือลดลง	IC1.1.1 : แผนงานการแก้ไขความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือและแจ้งจุดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	2	2	3	X	ระดับความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง -16.0 MSL	ระดับความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง -16.0 MSL	สปก	
						2. เนื่องจากมีท่าเรือคู่แข่งในบริเวณข้างเคียงทำให้ สัดส่วนการตลาดของลูกค้านักซิงไปยังท่าเรือคู่แข่งในท่าเรือแม่น้ำส่งผลให้ ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง ตู้ส่วนแบ่งทางการตลาดของการท่าเรือเทียบกับคู่แข่ง	IC1.3.1 : โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	3	3	3	✓	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,362.91 ล้านบาท	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,239 ล้านบาท	ฝพต.	
						3. เนื่องจากท่าเรือกรุงเทพ มีประสิทธิภาพในการให้บริการ (คุณภาพกับราคา VOC) ไม่ตอบสนองต่อการความต้องการของลูกค้า (ข้อมูล Backup) ทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง	IC1.3.2 : โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ ทกท.	3	3	4	✓	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,362.91 ล้านบาท	รายได้จากสินค้าทั่วไป = 2,239 ล้านบาท	ฝพต.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancement	73	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD1.2 รายได้จากตู้สินค้าไม่ไปตามเป้าหมาย	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ ทกท. โครงการปรับปรุง SRTO	3	4	5	✓	สร้างมูลค่า 375 ล้านบาท รักษามูลค่า 240 ล้านบาท	สร้างมูลค่า 115 ล้านบาท รักษามูลค่า 196 ล้านบาท	ทกท./ทลจ.	
						RCพลจ.6: ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่ไปตามเป้า		3	4	5	✓	รักษามูลค่า 25 ล้านบาท	รักษามูลค่า 20 ล้านบาท	ทลจ.	
						เนื่องจากพื้นที่วางตู้สินค้าในรูปแบบการกองซ้อนใน Track ของ Terminal ไม่เพียงพอ ทำให้มีการวางตู้สินค้านอก Track ของ Terminal ในพื้นที่ฝั่งตะวันออก ส่งผลให้การหมุนเวียน และการจัดเก็บ สุ่มอบตู้สินค้า ไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า	IC12.2.1 : Semi-automated, Multi DC	3	4	5	✓	รายได้จากตู้สินค้า = 2,682.61 ล้านบาท	รายได้จากตู้สินค้า = 2,596.40 ล้านบาท	ฝส./ฝช.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
						เนื่องจากเครื่องมือทุนแรงที่สำคัญ (เครื่องบินท่า คานยคู่ ลินค้า) ไม่มีการวางแผนการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการให้บริการ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการให้บริการลดลงและปริมาณการยกตู้สินค้าลดลง	IC12.1.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์รายปีของท่าเรือกรุงเทพ (เครื่องบินท่า,RTG,รถหัวลาก)	3	4	5	✓	รายได้จากตู้สินค้า = 2,682.61 ล้านบาท	รายได้จากตู้สินค้า = 2,596.40 ล้านบาท	ฝท.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	74	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD1.3 สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	RC1 คักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของ ธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ กทท.	3	4	5	✓	สร้างมูลค่า 925 ล้านบาท	สร้างมูลค่า 250 ล้านบาท	ทลฉ.	
						RC5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	การต่อสัญญาสัมปทานที่ทำเรือแหลมฉบังระยะที่ 1-2	3	4	5	✓	รักษามูลค่า 300 ล้านบาท	รักษามูลค่า 275 ล้านบาท	ทลฉ.	
						การต่อสัญญาสัมปทานล่าช้า	IC2.1.1 : จัดทำแผนดำเนินงานบริหารสัญญาสัมปทาน ท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 1-2	3	4	5	✓	รายได้จากสัมปทาน (เฉพาะ แหลมฉบัง) = 5,470.53 ล้าน บาท	รายได้จากสัมปทาน (เฉพาะ แหลมฉบัง) = 5,378.69 ล้าน บาท	สพส	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	75	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD2 รายได้ค่าเช่า พื้นที่	RCU.1 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตาม เป้าหมายที่กำหนด	แผนจัดเก็บรายได้จากสินทรัพย์นอกเขตวิ ททท.	3	4	4	✓	รักษามูลค่า 49.7 ล้านบาท	รักษามูลค่า 40 ล้านบาท	ฝพต.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	76	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD3.1 เงินเดือน พนักงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	RC2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีนโยบายภาครัฐในการปรับเงินเดือนขั้นค่า พนักงาน สำหรับข้าราชการ ทำให้ฐานเงินเดือนของพนักงาน สูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	IC7.1.1 : รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่ เหมาะสมของ กทท.	3	4	5	✓	ค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงาน = 1,368.95 ล้านบาท สร้างมูลค่า 200 ล้านบาท รักษามูลค่า 200 ล้านบาท	ค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงาน = 1,380.30 ล้านบาท สร้างมูลค่า 60 ล้านบาท รักษามูลค่า 100 ล้านบาท	ฝบ.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	77	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD3.2 ค่าล่วงเวลาไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	RC2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานต่อเนื่อง (24 ชั่วโมง) และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นในปี ทำให้พนักงานมี การเบิกค่าล่วงเวลาสูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องใช้งบประมาณ ในการจ่ายค่าล่วงเวลามากเกินกว่าที่ สคร. กำหนดในหมาย เหตุของบันทึกข้อตกลงประเมินองค์กร	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	3	4	5	✓	ค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลา = 520.39 ล้านบาท สร้างมูลค่า 100 ล้านบาท รักษามูลค่า 50 ล้านบาท	ค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลา = 526.84 ล้านบาท สร้างมูลค่า 30 ล้านบาท รักษามูลค่า 100 ล้านบาท	ฝบ.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	78	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD3.3 ผลประโยชน์ และสวัสดิการ พนักงาน	RC2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากจำนวนพนักงานในปัจจุบันยังมีสัดส่วนที่สูงอยู่เมื่อ เทียบกับท่าเรือนานาชาติที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ให้บริการ ทำให้พนักงานมีการเบิกผลประโยชน์และ สวัสดิการพนักงานสูง ส่งผลให้องค์กรต้องใช้งบประมาณใน การจ่ายมากกว่าที่ สคร. กำหนดในหมายเหตุของบันทึก ข้อตกลงประเมินองค์กร	แผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	3	4	5	✓	สร้างมูลค่า 50 ล้านบาท รักษามูลค่า 50 ล้านบาท	สร้างมูลค่า 30 ล้านบาท รักษามูลค่า 73 ล้านบาท		
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	79	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD4.2 ค่าซ่อมบำรุงไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	RC2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากมีอุปกรณ์และเครื่องมือทุนแรงจำนวนมาก ที่มีอายุการ ใช้งานที่จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุง (อุปกรณ์ไต่สูงขึ้น อายุ) มี แนวโน้มที่จะใช้จำนวนเงินสูงขึ้นในปี และขาดการ วางแผนในการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการ ซ่อมบำรุงที่ขาดการวางแผน ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณ สูงขึ้นทุกปีในการซ่อมบำรุง	IC12.1.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์รายปี ของท่าเรือกรุงเทพ (เครื่องบินท่า,RTG,รถหัวลาก)	3	4	5	✓	ค่าใช้จ่ายค่าซ่อมบำรุง = 1,188.14 ล้านบาท	ค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลา = 1,228.38 ล้านบาท	ฝท.	
							IC13.1.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องมือและโครงสร้าง พื้นฐานท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	5	✓	ค่าใช้จ่ายค่าซ่อมบำรุง = 1,188.14 ล้านบาท	ค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลา = 1,228.38 ล้านบาท	สปก.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	80	Financial Risk	ปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า ที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD4.1 ค่าใช้จ่ายด้าน พลังงาน (น้ำมัน+ ไฟฟ้า) ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	เนื่องจากสถานการณ์ราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายด้าน พลังงานผันแปรสูงขึ้นตามราคาน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานสูงขึ้น (อุปกรณ์ที่ใช้ น้ำมัน) (จัดการซื้อ น้ำมันล่วงหน้า หรือ EV)	IC10.1.1 : แผน Green Port Supply Chain (มี แผนการอบรมพัฒนาบุคลากร)	3	4	5	✓	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน = 868.63 ล้านบาท รักษามูลค่า 1500 ล้านบาท	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน = 907.36 ล้านบาท รักษามูลค่า 1290 ล้านบาท	ฝก.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancement	81	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD5 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำคัญ (Key Value Drivers)	RC1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ กทท.	3	4	5	✓	1. เริ่มงานผู้เดินค้าผ่าน พลจ. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภคระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในงบปีในอนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 60% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม E/HIA แล้วเสร็จ 40% มีการจ้างหน่วยงานให้ทราบ และยื่นแผน การเคลื่อนย้ายสำหรับโครงการก่อสร้าง ศูนย์ปฏิบัติการ ท่าเรือกรุงเทพ 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 80% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทท. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขยายท่าเรือไม่น้อยกว่า 50% กทท. นำเสนอ คม. เพื่อขออนุมัติโครงการ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างท่าทะเล และงานก่อสร้างโครงการ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท. อนุมัติผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการ (ส่วนที่ 3) งานก่อสร้างระบบรถไฟ และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้างพัฒนาท่าเรือเชิงการค้า ดำเนินการก่อสร้าง การใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท. เห็นชอบผลการศึกษารอบทบทวนความเหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วนของ ท่าเทียบเรือ E0)	1. ปริมาณผู้เดินค้าผ่าน พลจ. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภคระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในงบปีในอนาคต 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 30% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม E/HIA แล้วเสร็จ 20% 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 60% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทท. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขยายท่าเรือไม่น้อยกว่า 40% กทท. นำเสนอ คม. เพื่อขออนุมัติโครงการ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างท่าทะเล และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จ 80% ของแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท.	ทลจ.	
						RCทลจ.3 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	5	✓	อย่างน้อย 438,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 408,000 TEU	ทลจ.	
						RCทลจ.4 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลม	3	4	5	✓	อย่างน้อย 992,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 914,000 TEU	ทลจ.	
						RCทลจ.5 : การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่ากำหนด	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบังล่า	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ทลจ.	
						RCทลจ.7 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ล่าช้า	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG)	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ทลจ.	
						RCทลจ.8 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีตล่าช้า	การติดตามของผู้ควบคุมงานโครงการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีต	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ทลจ.	
						RCทกท.4 : การตรวจราคาดิตั้ระหว่างก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันออกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	แผนจัดจ้จราคาระหว่างการค้าในโครงการ	3	4	5	✓	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	ทกท.	
						RCทกท.5 : การตรวจราคาดิตั้ระหว่างก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	แผนจัดจ้จราคาระหว่างการค้าในโครงการ	3	4	5	✓	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	ทกท.	
						RCทกท.6 : การตรวจราคาดิตั้ระหว่างก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)	แผนจัดจ้จราคาระหว่างการค้าในโครงการ	3	4	5	✓	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจ้จราคาภายในท่าเรือ 0 ครั้ง	ทกท.	
						RCทกท.7 : งบประมาณที่ขอไม่เพียงพอในการดำเนินการ	การจัดทำแบบขอโครงการงบประมาณพร้อมรายละเอียดการใช้งบประมาณ	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ทลจ./ทกท.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancement	82	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD6 ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าไม่เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	RC2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การติดตามงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	4	5	✓	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	ฝพต./ทกท.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/X				
						RCทลด.1 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	แผนบริหารการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือทุนแรง	3	4	5	✓	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของมาตรฐาน (Port Performance) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของมาตรฐาน (Port Performance) ไม่ต่ำกว่า 5	ทกท.	
						RCทกท.1 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code)	แผนดำเนินการเพื่อขอการรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code)	3	4	5	✓	จำนวนมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือที่มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรองได้รับการรับรอง	จำนวนมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือที่มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรองได้รับการรับรอง	ทกท.	
						RCทกท.3 : ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	แผนดำเนินการเพื่อขอการรับรองตามมาตรฐาน PSHEMS level 2	3	4	5	✓	การต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2 ได้รับการรับรอง	การต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2 ได้รับการรับรอง	ทกท./ทลด.	
						RC5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	แผนดำเนินงานด้าน Compliance	3	4	5	✓	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	ทลด.	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	83	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD7 นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีไม่สามารถนำมาใช้จริงได้	RC5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	การติดตามงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กร	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	กท.	
						RCทศ.4 : ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึงการยอมรับหรือการสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ หรือยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินงานโครงการ ในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้าก่อน	การสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจการใช้บริการของ กทท.	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	วศ.	
						RCทศ.5 : มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมิประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจนต้อง ขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	การสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจการใช้บริการของ กทท.	3	4	5	✓	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	วศ	
						RCกณ.3 : บุคลากรขององค์กรมีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม	3	4	5	✓	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	กท	
						RCกณ.4 : ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	การผลักดันโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการสร้างนวัตกรรม	3	4	5	✓	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	1 ผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	กท	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	84	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD8 บริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนไม่มีประสิทธิภาพ	RCบธ.1 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	แผนจัดเก็บรายได้จากสินทรัพย์นอกเขตรั้วอุตสาหกรรม	3	4	5	✓	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลด. ร้อยละ 21.75	อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลด. ร้อยละ 21.75	บธ	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	85	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD9 การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC) ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้	RCบค.1 : โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนองกับการกิจ	การติดตามงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบความสำเร็จของการดำเนินงานทบทวนโครงสร้างองค์กร	3	4	5	✓	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	บค	
						RCบค.2 : ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	การผลักดันและสร้างจิตสำนึกที่เกี่ยวข้องกับ Culture และ CORE Value ขององค์กร	3	4	5	✓	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100%	บค	
						RCบค.3 : ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	การติดตามงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล	3	4	5	✓	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100%	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ 100%	บค	
						RCบค.4 : การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	การทบทวนสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร	3	4	5	✓	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100%	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100%	บค	
						RCบค.5 : การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	กระบวนการทบทวนตำแหน่งงานที่สำคัญ	3	4	5	✓	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 100%	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 100%	บค	
ตัวชี้วัดสำคัญ/ MOU	Value Enhancemen t	86	Financial Risk	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)	VD10 การพัฒนาธุรกิจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	RFกณ.1 : การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	การกำกับติดตามด้านการกำกับดูแลที่ดี สอดคล้องกับการดำเนินการด้าน ESG	3	4	5	✓	ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq	ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq	กท	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/x				
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	87	Strategic Risk	โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือ สาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีมาตรฐานสากลเพิ่มและยกระดับโครงสร้างการขนส่งที่รวดเร็วรองรับการดำเนินงานในอนาคต	IR1 กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังท่าจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายต่อเนื่อง	IRC1.1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	3	3	4	✓	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านทลธ. = 9.026 ล้าน ที.อี.ยู.	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านทลธ. = 8.70 ล้าน ที.อี.ยู.	สปก	
						IRC1.2 กทท. ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ และการขนส่งตู้สินค้าทางท่าจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมาย	จัดทำแนวทางการผ่อนปรนและแก้ไขในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าถ่ายลำ	3	4	5	✓	ผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า (Bill of Lading) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำ และข้อกำหนดในพ.ร.บ. 16 ฉบับจาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินการตามแผนแก้ไขข้อจำกัดด้านกฎหมายระเบียบ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน 100%	ทลธ.	
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	88	Strategic Risk		IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	IRC2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น/กลาง/ยาว มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญตาม Key Activity - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ(ระยะที่ 1) - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ	3	4	5	✓	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) ได้ผลการศึกษาและแนวทางทาง - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ	- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) ได้ผลการศึกษาและแนวทางทาง - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ได้ผลการศึกษาและแนวทางทาง	ทกท./ทลธ.	
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	89	Strategic Risk		IR3 กทท. ไม่มีความพร้อมในการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน และประสิทธิภาพท่าเรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) หรือไม่ป็นที่ยอมรับในมาตรฐานระดับโลก	IRC3.1 กทท. ดำเนินการตามแผนเพื่อเตรียมรับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	1. ตั้งคณะทำงานรักษาความปลอดภัยระหว่างภาครัฐและเอกชน (ISPS CODE) 2. ดำเนินการตามข้อกำหนดของระบบ PSHEMS อย่างเคร่งครัด	3	4	5	✓	ได้รับการรับรอง ISPS Code/PSHEMS และเตรียมการรับรอง ISO9001/ISO14001/ISO45001	ได้รับการรับรอง ISPS Code/PSHEMS	ทกท./ทลธ.	
						IRC3.2 การบริหารจัดการท่าเรือและโครงสร้างพื้นฐาน มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) ที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก	บริหารจัดการให้ Performance เป็นไปตามตัวชี้วัด ด้าน Truck Turnaround/Berth Occupancy/Crane Productivity	3	4	5	✓	Truck Turnaround/Berth Occupancy/Crane Productivity	Crane Productivity = 25.79 ตู้/ป็นจัน/ชม. Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	ทกท.	
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	90	Strategic Risk		IR4 กทท. ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ยกระดับการให้บริการ และการบริหารจัดการ ภายในให้มีความคล่องตัว และก้าวสู่ Port	IRC4.1 กทท. ไม่สามารถพัฒนาโปรแกรมที่รองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ Module - Vessel - Container & Cargo - Customs Module Hinterland - Import - Export	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	3	4	5	✓	พัฒนาโปรแกรม Module Vessel, Import, Export ,Customs , Container & Cargo และ Hinterlandแล้วเสร็จ 100%	พัฒนาโปรแกรมได้ 4 Module	ฝทส.	

Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗				
				4.0: เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS	ความต้องการของผู้ใช้งาน	- Banking - PCS Intelligence									
						IRC4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล้ำหน้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน (ผู้มีส่วนได้เสียภายใน กทท.)	โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.	3	3	4	✓	ได้ผลการศึกษาและแนวทางการหาแหล่งทุน	ได้ผลการศึกษาและรายละเอียด	บร.	
						IRC4.3 การพัฒนานวัตกรรม (Smart Innovation) มีความล้ำหน้า หรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ	แผนการพัฒนาศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม แผนสร้างสรรค์นวัตกรรม	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 1 นวัตกรรม	ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 2 นวัตกรรม	ฝก.	
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	91	Strategic Risk	การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	IRS ไม่เกิดรูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน	IRC5.1 กทท. ไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบังตามผังการพัฒนา (Master Plan) ได้ตามเป้าหมาย IRC5.2 ไม่สามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้	แผนการจัดผังการใช้ประโยชน์พื้นที่ บริเวณ ทกท. แผนการสร้างความร่วมมือ/พันธมิตรทางธุรกิจ และการตลาดเชิงรุก	3	3	4	✓	ได้แนวทางการจัดผังและข้อสรุปร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง	การจัดเก็บผลประโยชน์และนำพื้นที่ศักยภาพไปใช้ประโยชน์	ฝพต.	
								3	3	4	✓	จำนวนความร่วมมือ/พันธมิตร 2	จำนวนความร่วมมือ/พันธมิตร 1	ฝพต.	
1.ยุทธศาสตร์/แผนงานโครงการ	Intelligent Risk	92	Strategic Risk	ยกระดับการบริหารจัดการภายในไม่รองรับการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	IR6 การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินงานในโอกาสดี และการพัฒนาที่ยั่งยืน	IRC6.1 กทท. ไม่สามารถเตรียมทรัพยากรด้านบุคคล เช่น โครงสร้าง อัตราค่าจ้าง ประสิทธิภาพ ทักษะ องค์ความรู้ สำหรับรองรับการแข่งขันและการบริหารประกอบการในระดับสากลได้ IRC6.2 กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) หรือไม่ สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ได้ตามเป้าหมาย IRC6.3 กทท. ไม่ได้รับการสนับสนุน/ร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตาม Key Activity ของยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโต อย่างสมดุล (ESG)	แผนแม่บท HR ที่ประกอบด้วยกรอบทบทวนโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง พัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะ แผนการจัดการความยั่งยืน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงาน โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	3	3	4	✓	ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนแม่บท 100%	ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนแม่บท 100%	ฝบ.	
								3	3	4	✓	ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 5.0% หรือ 2,205 Ton CO2 eq จนกระทั่งสามารถทำให้เป็นกลางได้ในปี 2593 (เป้าหมายระดับประเทศ)	ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 5.0% หรือ 2,205 Ton CO2 eq จนกระทั่งสามารถทำให้เป็นกลางได้ในปี 2593 (เป้าหมายระดับประเทศ)	ฝก.	
								3	4	5	✓	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	ฝพต.	

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท. ปีงบประมาณ 2567 แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 2.5.1 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ด้าน	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk) ปีงบประมาณ 2567
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล
	R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risks: C)	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
	R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.5.2 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2567

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูง และการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ สาเหตุด้านการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	S	SO1: ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT: W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก SWOT: W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า SWOT: O4 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้ม พื้นตัวส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย SWOT: O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ SWOT: T1 การพัฒนาโครงการ Land Bridge SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T4 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง	1. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลธ. 2. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพ ท่าเรือ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : บริหารสัญญาสัมปทาน Phase 1-2) 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ สาเหตุด้านกระบวนการ RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุด้านเทคโนโลยี RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ สาเหตุด้านนวัตกรรม RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ สาเหตุด้านบุคลากร RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้าช้า/ไม่เป็นไปตามเป้า RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	O	SO2: ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม SWOT: W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SWOT: O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ	1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : การพัฒนาระบบ PCS) 2. ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) 3. ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร (ร่างปฏิบัติการรองรับ : แผนพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร) 4. ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5. ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI) 6. ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill/ Up Skill/ Re-Skill) 7. ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้เพิ่มศักยภาพการทำงาน

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สาเหตุด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุด้านการจัดหารายได้ RF3.1 การพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. เพื่อลดการเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุการดำเนินงานจัดการด้านต้นทุน RF3.3 การวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดให้เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน RF3.7 การศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	F	SO3: สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ SWOT: S5 พื้นที่ขนาดใหญ่ในพื้นที่เดียวกันสามารถ ต่อยอดการเป็นเมืองท่า (Smart City) SWOT: T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ SWOT: W4 บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพ ท่าเรือ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : พัฒนาศักยภาพท่าเรือภูมิภาค) 2. มีแนวทางการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในปี 2573 3. มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และสามารถดำเนินการตามแผนเพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 4. มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาคภายในปี 2567 และดำเนินการตามแผนตั้งแต่ปี 2568 และสามารถสร้างรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย 50% ภายในปี 2573

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน สาเหตุด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) RF4.2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) สาเหตุด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า RF4.4 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ สาเหตุด้านการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	S	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: W8 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง SWOT: O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซับซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ	1. การพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain : ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จากห่วงโซ่อุปทานลดลงอย่างต่อเนื่อง 2. มีการบริหารจัดการหลังท่าที่คำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3. ส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผล การประเมิน ITA ที่เพิ่มขึ้นทุกปี
R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน สาเหตุด้านกระบวนการ Compliance RF5.1 การลดอุปสรรคด้านกฎหมายในการให้บริการธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ	C	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซับซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ	1. มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน
R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน	C	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซับซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ	1. การปฏิบัติงานท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล 2. ความสำเร็จในการกำกับดูแลให้ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
	IRF6.8 องค์การขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน RF6.2 องค์การขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน			

2.6 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

การทำเรือแห่งประเทศไทยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ข้างต้น มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงนั้น ๆ (Risk Factor หรือ RF) ในลักษณะของ Root Cause โดยวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ทั้งหมดซึ่งรวบรวมจากข้อมูลในอดีตการวิเคราะห์สาเหตุแบบต่างๆ แล้วจึงนำมาทบทวนด้วยกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุ (Cause and Effect) จึงสามารถคัดเลือกสาเหตุสำคัญที่มีลักษณะเป็นสาเหตุหลักที่กระทบต่อความเสี่ยงโดยตรงอย่างแท้จริง เพื่อนำไปบริหารความเสี่ยงในปี 2567 ซึ่งสรุปสาเหตุและปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่าง ๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	✓
		IRF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	✓
		IRF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น การได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) หรือได้รับผลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ด้านใดด้านหนึ่ง	✓
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF1.1 ความล่าช้าในการขออนุมัติเกี่ยวกับใบอนุญาตต่าง ๆ ที่จำเป็นส่งผลกระทบต่อไหม้ไลน์และต้นทุนของโครงการโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งนำไปสู่ต้นทุนที่สูงและเกิดความล่าช้าขั้นตอนในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระเบียบต่าง ๆ ส่งผลทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานล่าช้า	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF1.2 ความยากลำบากในการได้มาซึ่งที่ดินที่จำเป็นหรือการเจรจาข้อตกลงกับเจ้าของที่ดิน ชุมชนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐ ข้อพิพาท ความท้าทายทางกฎหมาย หรือความล่าช้าในการได้มาซึ่งที่ดินส่งผลกระทบต่อความคืบหน้าของการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF1.3 ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มากเพียงพอ/ความต่อเนื่องของเงินทุน ที่ส่งผลต่อการดำเนินการโครงการโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF1.4 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น ระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นและรูปแบบสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างมากต่อโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF2.1 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ความเข้าใจในระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล	
		IRF2.2 ไม่สามารถยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย	✓
		IRF2.3 ระดับความพึงพอใจที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✗
		IRF2.4 ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีในการให้บริการ	✗

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
		IRF2.5 ผู้ใช้บริการขาดการรับรู้ในแนวทางการให้บริการใหม่ๆ ทำให้การใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓
		IRF2.6 ส่วนแบ่งทางการตลาดของปริมาณผู้สินค้าผ่าน กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✗
		IRF2.7 ไม่สามารถสร้างโครงข่ายความเชื่อมโยงและรูปแบบการขนส่งหลังทำได้ตามเป้าหมาย	✗
		IRF2.8 ขาดการกำหนดแนวทางรองรับ/สนับสนุนทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ	✓
		IRF2.9 จำนวนงานวิจัย/จำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✗
		IRF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้	✓
		IRF2.11 ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	✓
		IRF2.12 ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย	✓
		IRF2.13 ความไม่เพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการลูกค้า เช่น การพัฒนาระบบดิจิทัล มาใช้ในการให้บริการลูกค้า	✗
		IRF2.14 ข้อมูลในระบบต่าง ๆ ที่มีจำนวนมากไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ทำให้การวิเคราะห์เพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	✗
		IRF2.15 รูปแบบการให้บริการที่ปรับปรุงหรือพัฒนาไม่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ	✗
		IRF2.16 ข้อมูล กทท. ในระบบดิจิทัล เกิดความเสียหายจากฮาร์ดแวร์ชำรุด	✗
		IRF2.17 จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✗
		IRF2.18 องค์กรยังขาดการยกระดับ Security operation center ที่มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบโดยตรงเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้าน Cyber	✗
		IRF2.19 ไม่ได้รับความต้องการ (requirement) หรือ feedback จากผู้ให้บริการ หรือได้รับไม่เพียงพอต่อการจัดทำ ข้อมูลในการยกระดับการให้บริการ	✗
		IRF2.20 ขาดการแสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาปรับใช้งานกับองค์กรอย่างจริงจัง	✗
		IRF2.21 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	✗
		IRF2.22 การรับรู้ในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร	✗
		IRF2.23 ขาดการบูรณาการฐานข้อมูลที่สำคัญอย่างเป็นระบบ	✗
		IRF2.24 พนักงานขาดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการธุรกิจเพื่อการแข่งขัน	✗
		IRF2.25 พนักงานที่ให้บริการ ระบบการดำเนินการอาจไม่มีความพร้อม/ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	✗
		IRF2.26 ความขัดข้องในการขนส่งผู้สินค้าผ่านทางราง ที่เกิดจากความผิดพลาดจากการดำเนินงาน (Human Error และ/หรือ System error)	✗
		IRF2.27 พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่กำลังจะเพิ่มเข้ามาในอนาคต	✗
		IRF2.28 นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	✓
		IRF2.29 ผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างขึ้นมีต้นทุนในการดำเนินการสูง	✗
		IRF2.30 ขาดการบ่มเพาะนวัตกรรมภายในองค์กร	✗
		IRF2.31 อัตรากำลังไม่เพียงพอในบางสายงาน	✗
		IRF2.32 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล่าช้า/ไม่เป็นไปตามเป้า	✓
		IRF2.33 ไม่สามารถสร้างฐานข้อมูลของระบบ HR ได้อย่างครบถ้วน ทำให้เกิดอุปสรรคในการประยุกต์ใช้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอนาคต	✗
		IRF2.34 ระดับ Competency ของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดการ Upskill/ Re-Skill หรือเป็นไปอย่างล่าช้า	✓

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
		IRF2.35 พนักงานไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ได้ตามวัตถุประสงค์	✗
		IRF2.36 พนักงานขาดทักษะ สมรรถนะ และบุคลิกภาพด้านธุรกิจและเทคโนโลยี	✗
		IRF2.37 Future Competencies ที่จำเป็นในองค์กรมีไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน	✗
		IRF2.38 โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	✓
		IRF2.39 ขาดการบูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านระบบการประเมินผลและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	✗
		IRF2.40 องค์กรขาดความพร้อมที่จะดำเนินการตามเกณฑ์การตรวจประเมิน	✗
		IRF2.41 องค์กรไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์การตรวจประเมินได้ตามเป้าหมาย	✗
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF2.1 ความยากลำบากในการได้มาซึ่งที่ดินที่จำเป็นหรือการเจรจาข้อตกลงกับเจ้าของที่ดิน ชุมชนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐ ข้อพิพาท ความท้าทายทางกฎหมาย หรือความล่าช้าในการได้มาซึ่งที่ดินส่งผลต่อความคืบหน้าของโครงการโครงสร้างพื้นฐาน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.2 ความล่าช้า การหยุดชะงัก หรือการพัฒนาที่ไม่เพียงพอของส่วนประกอบโครงสร้างพื้นฐานภายนอก ที่การทำเรือต้องพึ่งพาเกิดความล่าช้า หรือหยุดชะงัก หรือไม่ได้รับการพัฒนาที่ไม่เพียงพอส่งผลกระทบต่อ การเชื่อมต่อ การเข้าถึง และประสิทธิภาพโดยรวมของการทำงานของพอร์ต	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.3 ท่าเรือเจ้าอื่นมีการพัฒนาด้านการดำเนินการทำให้เกิดการเปรียบเทียบ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.4 ไม่สามารถหาพันธมิตรที่เป็นแหล่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.5 ข้อมูล กทท. ในระบบดิจิทัลเกิดความเสียหายจาก Cyber Attack	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.6 ความสามารถในการปรับตัว และการตอบสนองไม่เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.7 ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มากเพียงพอ/ความต่อเนื่องของเงินทุน ที่ส่งผลต่อการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.8 การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานโดยท่าเรือคู่แข่ง เช่น การสร้างท่าเทียบเรือตู้สินค้าขนาดใหญ่ขึ้นหรือการปรับปรุงการเชื่อมต่อระหว่างขนส่ง สามารถดึงดูดสายการเดินเรือและปริมาณการขนส่งสินค้าได้มากขึ้น ทำให้การสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.9 ไม่สามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้หรือให้บริการคุณภาพสูงอาจประสบปัญหาในการดึงดูดและรักษาพันธมิตรทางธุรกิจ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.10 ไม่สามารถบูรณาการทางเทคโนโลยีของ กทท. ให้เข้ากับระบบของพันธมิตรทางธุรกิจได้ หรือการขาดอินเทอร์เน็ตที่เป็นมาตรฐาน หรือเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยสามารถขัดขวางการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการทำงานร่วมกันที่ราบรื่น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพันธมิตร	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.11 ขนาดเรือที่เข้าท่าเรือในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้เรือที่มีขนาดใหญ่ขึ้นนั้นไม่สามารถเข้าท่าเรือได้ เนื่องจากกระตื้นน้ำไม่เพียงพอต่อการเข้าของเรือขนาดนั้น ๆ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.12 ฐานการผลิตเริ่มเปลี่ยน ย้ายไปจีน เวียดนาม เป็นต้น ทำให้การนำเข้าและส่งออกลดลง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF2.13 จ่ายค่าสัมปทานให้กับการทำเรือ แต่ท่าเรือเอกชนนั้นไม่ต้องจ่าย ซึ่งเป็นสาเหตุให้คนหันเข้าไปใช้บริการท่าเรือเอกชนเพิ่มมากขึ้น	✗ (ปัจจัยภายนอก)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF3.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้	✓

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
		IRF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	✓
		IRF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	✓
		IRF3.4 โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	✓
		IRF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน	✓
		IRF3.6 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓
		IRF3.7 ไม่สามารถศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓
		IRF3.8 ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าการบริการที่มีคุณภาพและยั่งยืน	✓
		IRF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	✓
		IRF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	✓
		IRF3.11 การคาดการณ์บัญชีและการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓
		IRF3.12 ไม่สามารถบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมาย /เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	✓
		IRF3.13 ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่า	✓
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF3.1 กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ลดลง เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจถดถอย การตกต่ำของเศรษฐกิจ หรือความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ส่งผลต่อรายได้	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.2 เศรษฐกิจโลกและอาเซียนจะชะลอการเติบโตลง จากผลกระทบของเงินเฟ้อ ราคาเชื้อเพลิงที่ยังคงตัวในระดับที่สูง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.3 การส่งออกในรายตลาดสำคัญหดตัวลงทุกกลุ่มเนื่องจากอุปสงค์โลกชะลอตัวลง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.4 ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยชะลอตัว ผลจากภาวะเศรษฐกิจคู่ค้าของไทยที่ขยายตัวต่ำ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.5 ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของโลหดตัวลง 0.5% จากผลกระทบของสงครามรัสเซีย-ยูเครน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.6 ทิศทางของอุปทานจะสูงกว่าความต้องการ เนื่องจากการสั่งซื้อตู้สินค้าใหม่ทำให้มีอุปทานเพิ่มขึ้น 20% ในช่วงสองปีข้างหน้า	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.7 เศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป อาจส่งผลกระทบกับภาคการส่งออกของไทย	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.8 ความตึงเครียดระหว่างจีน สหรัฐฯ และไต้หวัน มีนัยสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทาน เซมิคอนดักเตอร์ในระยะข้างหน้า	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.9 การแบ่งขั้วระหว่างสหรัฐฯและจีน (Decoupling) จะเร่งตัวขึ้น ส่งผลให้กลุ่มประเทศทั้ง สอง ขั้วจะพึ่งพาตนเองมากขึ้น เกิดการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) และทำให้ห่วงโซ่อุปทานโลกเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทบต่อภาคการส่งออก	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.10 นโยบายและข้อบังคับที่รัฐบาลนำมาใช้อาจขัดขวางและจำกัดการนำเข้าและส่งออกสินค้าเฉพาะ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.11 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ภาษี หรือนโยบายการค้าที่ดำเนินการโดยรัฐบาล อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและส่วนแบ่งการตลาดของท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
		ERF3.12 สถานการณ์ในปัจจุบันการส่งออกมีปริมาณที่ลดลง ประเทศคู่ค้าของเรามีเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการนำเข้าสินค้ามีค่าเฉลี่ยที่ลดลงด้วย ส่งผลให้เรือที่จะเข้ามาใช้บริการท่าเรือเรามีปริมาณที่ลดลง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF3.13 กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF4.1 ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น/ไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากเครื่องจักรเก่า ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น	✓
		IRF4.2 ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	✓
		IRF4.3 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓
		IRF4.4 ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงด้าน ESG	✓
		IRF4.5 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ	✓
		IRF4.6 ข้อมูลสำคัญไม่ได้ถูกนำมาเปิดเผยให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ITA ด้าน OIT	✓
		IRF4.7 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	✓
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF4.1 ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น/ไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากการฟื้นฟูจาก Covid-19 ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.2 ภาวะเปียบที่เกี่ยวข้องกับการลดปริมาณคาร์บอนทั้งในและต่างประเทศอาจมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่มีความซับซ้อนมากขึ้น	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.3 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมของโลกอาจส่งผลการดำเนินงาน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.4 ปัญหาความสัมพันธ์ทางสังคมและชุมชนอันเนื่องจากปัญหามลพิษ จราจร หรือการใช้ที่ดิน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเข้าใจและความสำคัญของการจัดการด้าน ESG	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.6 อัตราการขยายตัวของการค้าทางทะเลระหว่างประเทศของโลก ส่งผลให้เกิดการปล่อย GHG สูงขึ้น	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF4.7 การขาดแคลนแรงงานฝีมือหรือแรงงานที่มีคุณภาพในอุตสาหกรรมท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks C)	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF5.1 ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายในให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	✓
		IRF5.2 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	✓
		IRF5.3 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด	✓
		IRF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ	✓
		IRF5.5 ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ	✓
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF5.1 มีอุปสรรคในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลการดำเนินงาน	✗ (ปัจจัยภายนอก)

ด้าน	ลำดับ	ความเสี่ยง (Risk) และสาเหตุ	สาเหตุสำคัญ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks C)	R6	ERF5.2 การปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ใช้เวลานาน และอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF5.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบใหม่หรือกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)
	R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	
		ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	
		IRF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance	✓
		IRF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน	✓
		IRF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิด Ecosystem	✓
		IRF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้	✓
		IRF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	✓
		IRF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน	✓
		IRF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	✓
		IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต	✓
		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)	
		ERF6.1 มีอุปสรรคในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF6.2 การปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ใช้เวลานาน และอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง	✗ (ปัจจัยภายนอก)
		ERF6.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบใหม่หรือกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่าเรือ	✗ (ปัจจัยภายนอก)

ตารางที่ 2.8 ตารางสรุปการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง

R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล
สาเหตุ	
สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต	
RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	
สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง	
RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมใน การให้บริการ	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรือให้เป็นมาตรฐานสากล	
RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	
R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
สาเหตุ	
สาเหตุด้านกระบวนการ	
RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย	
สาเหตุด้านเทคโนโลยี	
RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้	
สาเหตุด้านนวัตกรรม	
RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	
สาเหตุด้านบุคลากร	
RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้ำ/ไม่เป็นไปตามเป้า	
RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	
R3	ผลประโยชน์ของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
สาเหตุ	
สาเหตุด้านจัดการการเงินและบัญชี	
RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	
RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	
RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	
RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน	
RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	
สาเหตุด้านการจัดหารายได้	
RF3.1 การพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. เพื่อลดการเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้	
RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
สาเหตุการดำเนินงานจัดการด้านต้นทุน	
RF3.3 การวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดให้เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	
RF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	
RF3.7 การศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน
สาเหตุ	
สาเหตุด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	
RF4.2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก)	
สาเหตุด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า	
RF4.4 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ	
สาเหตุด้านการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	
RF4.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	
R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
สาเหตุ	
สาเหตุด้านกระบวนการ Compliance	
RF5.1 การลดอุปสรรคด้านกฎหมายในการให้บริการธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	
RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ	

R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
สาเหตุ	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน RF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน	
สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	

แบบประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบ ของสาเหตุ ที่มีต่อความ เสี่ยง	④ มาตรการ จัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนัก ของสาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
R1 ศักยภาพด้าน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบบริหาร ของธุรกิจทำเรือไม่ สามารถก้าวสู่ ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต					
	RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้อง ใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	5	5	5.00	50	1
	สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง					
	RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาด ความพร้อมใน การให้บริการ (3x1)	3	3	3.00	30	2
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรือให้เป็น มาตรฐานสากล					
	RF1.3การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการ ยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด (3x2)	3	2	2.50	20	3
R2 ไม่สามารถ ยกระดับขีด ความสามารถใน การแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความ ต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ					
	RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)	5	4	4.50	20	1
	RF2.5: ผู้ใช้บริการขาดการรับรู้ในแนวทางการ ให้บริการใหม่ๆ ทำให้การใช้บริการไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย (2x1)	1	1	1.00	5	3
	RF2.8 ขาดการกำหนดแนวทางรองรับ/สนับสนุน ทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/แสวงหาโอกาส ทางธุรกิจ และความล่าช้าในการดำเนินงานตาม แผนธุรกิจ (3x1)	1	1	1.00	5	3
	RF2.12: ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ ตามเป้าหมาย (3x1)	3	2	2.50	10	2
	กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล					
	RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการ ปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ (3x2)	3	2	2.50	10	2
	RF2.11 : ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการ ให้บริการ (3x1)	1	1	1.00	5	3
	กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร					
	RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนา ทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรล่าช้า/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)	3	2	2.50	10	2
	RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวใน การดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่ มีประสิทธิภาพ (3x4)	3	2	2.50	10	2
	RF2.34: ระดับ Competency ของพนักงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดการ Up Skill /Re- Skill หรือเป็นไปอย่างล่าช้า (2x1)	1	1	1.00	5	3
	กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม					
	RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับ ขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (3x1)	3	2	2.50	10	2
	RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่ สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	1	1	1.00	5	3

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบ ของสาเหตุ ที่มีต่อความ เสี่ยง	④ มาตรการ จัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนัก ของสาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
	RF4.3 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4)	1	1	1.00	5	3
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี					
	RF3.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ (5x3)	5	4	4.50	15	1
	RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว (2x1)	3	3	3.00	10	2
	RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (5x2)	3	3	3.00	10	2
	RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (2x1)	1	2	1.50	5	3
	RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน (3x2)	1	2	1.50	5	3
	RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (3x1)	1	2	1.50	5	3
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้					
	RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (3x3)	3	3	3.00	10	2
	RF3.7: ไม่สามารถศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3x3)	1	2	1.50	5	3
	RF3.8: ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าการบริการที่มีคุณภาพและยั่งยืน (2x1)	1	2	1.50	5	3
	RF3.13 ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าลงทุน (3x2)	1	2	1.50	5	3
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน					
	RF3.10: องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (3x2)	1	2	1.50	5	3
	RF3.11: การคาดการณ์บัญชีและการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (2x1)	1	2	1.50	5	3
	RF3.12 ไม่สามารถบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมาย/เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (4x3)	1	2	1.50	5	3
	RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)	1	2	1.50	5	3
	RF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาต้นทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (4x3)	1	2	1.50	5	3
R4 การบริหารจัดการภายใน	กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)					

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบ ของสาเหตุ ที่มีต่อความ เสี่ยง	④ มาตรการ จัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนัก ของสาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
องค์กรที่ไม่นำไปสู่ การพัฒนาธุรกิจที่ ยั่งยืน	RF4.1: ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพิ่มขึ้น/ไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากเครื่องจักร เก่า ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น (2x1)	3	4	3.50	15	2
	RF4.2: ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการ องค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG) (4x2)	5	5	5.00	20	1
	RF4.3: การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4)	5	5	5.00	20	1
	RF4.4: ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจง ด้าน ESG (3x1)	3	4	3.50	15	2
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน เสียรวมถึงลูกค้า					
	RF4.5 ขาดการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของ ระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิด ผลสำเร็จ (2x1)	3	2	2.50	10	3
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การเปิดเผยข้อมูล ความ โปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและลูกค้า					
	RF4.6: ข้อมูลสำคัญไม่ได้ถูกนำมาเปิดเผยให้กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ITA ด้าน OIT (2x1)	3	2	2.50	10	3
	RF4.7: ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า (2x1)	3	2	2.50	10	3
R5 กฎหมาย ระเบียบ และ มาตรฐานอาจไม่ เอื้ออำนวยต่อการ ดำเนินงาน	กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน					
	RF5.1 ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายใน ให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (3x4)	4	4	4.00	20	2
	RF5.2 การพัฒนาฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจ ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	2	2	2.00	10	4
	RF5.3 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด (3x3)	4	4	4.00	20	2
	RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบ ต่อการดำเนินธุรกิจ (3x2)	5	5	5.00	25	1
	RF5.5 ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถ เป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความ น่าเชื่อถือ (3x1)	2	2	2.00	10	4
	RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4)	3	3	3.00	15	3
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี					
R6 การกำกับ ติดตามให้ดำเนิน ธุรกิจอาจไม่ ครบถ้วนตาม กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่ เกี่ยวข้อง	RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4)	4	4	4.00	20	1
	RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/ หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน (4x1)	2	2	2.00	10	3
	RF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรม และมาตรการต่อต้านการทุจริต (3x1)	2	2	2.00	10	3
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาต้นทุน					

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบ ของสาเหตุ ที่มีต่อความ เสี่ยง	④ มาตรการ จัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนัก ของสาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
	RF6.2 องค์การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (4x3)	3	3	3.00	15	2
	สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line)					
	RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน (3x3)	2	2	2.00	10	3
	RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ (4x2)	3	3	3.00	15	2
	RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (3x2)	2	2	2.00	10	3
	RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	2	2	2.00	10	3

หมายเหตุ รายละเอียดคำอธิบายจะอยู่ใน ตาราง การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan หัวข้อ 5.5 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

ตัวอย่างการประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงระดับองค์กร

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบของสาเหตุ ที่มีต่อความเสี่ยง	④ มาตรการจัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนักของ สาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
RF : ลูกค้าน่าจะใช้บริการขององค์กรลดลง	RC : ตลาด e – Commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้คู่แข่งมากขึ้น	5 คำอธิบาย การเข้ามาของคู่แข่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูง เนื่องจากการเข้ามาของคู่แข่งเอกชนส่งผลให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด และทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น	3 คำอธิบาย จัดทำแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งแผนงานดังกล่าวค่อนข้างมีประสิทธิภาพ	4.0	60% (4.0*100/7)	1
	RC : คุณภาพของบริการอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	4 คำอธิบาย หากคุณภาพบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและชื่อเสียงขององค์กรอย่างมาก จึงถือเป็นปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงสูง	2 คำอธิบาย จัดทำคู่มือคุณภาพบริการเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับสาเหตุและมีประสิทธิภาพ	3.0	40% (3.0*100/7)	2
รวม				7.0	100%	

เกณฑ์การประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง

ผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อความเสี่ยง	มาตรการควบคุมและประสิทธิภาพ	ระดับคะแนน
สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงมาก	ไม่มีมาตรการควบคุม หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และยังไม่มีประสิทธิภาพ	5
สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูง	มีมาตรการควบคุม แต่ไม่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และประสิทธิภาพยังไม่ดีเท่าที่ควร	4
สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดความเสี่ยงในระดับปานกลาง	มีมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และค่อนข้างมีประสิทธิภาพ	3
สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดความเสี่ยงในระดับต่ำ	มีมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และมีประสิทธิภาพเป็นส่วนใหญ่	2
สาเหตุนั้นเป็นตัวที่ส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดความเสี่ยงในระดับต่ำมาก	มีมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และมีประสิทธิภาพดีแล้ว	1

ตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ ความรู้ ประสบการณ์ และจากดุลยพินิจ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงพิจารณาในสองด้าน คือ โอกาสและผลกระทบ

3.1.1 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กทท. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ ระดับ 5

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนดค่าเบี่ยงเบนต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กทท. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 3

กทท. ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT มีดังนี้

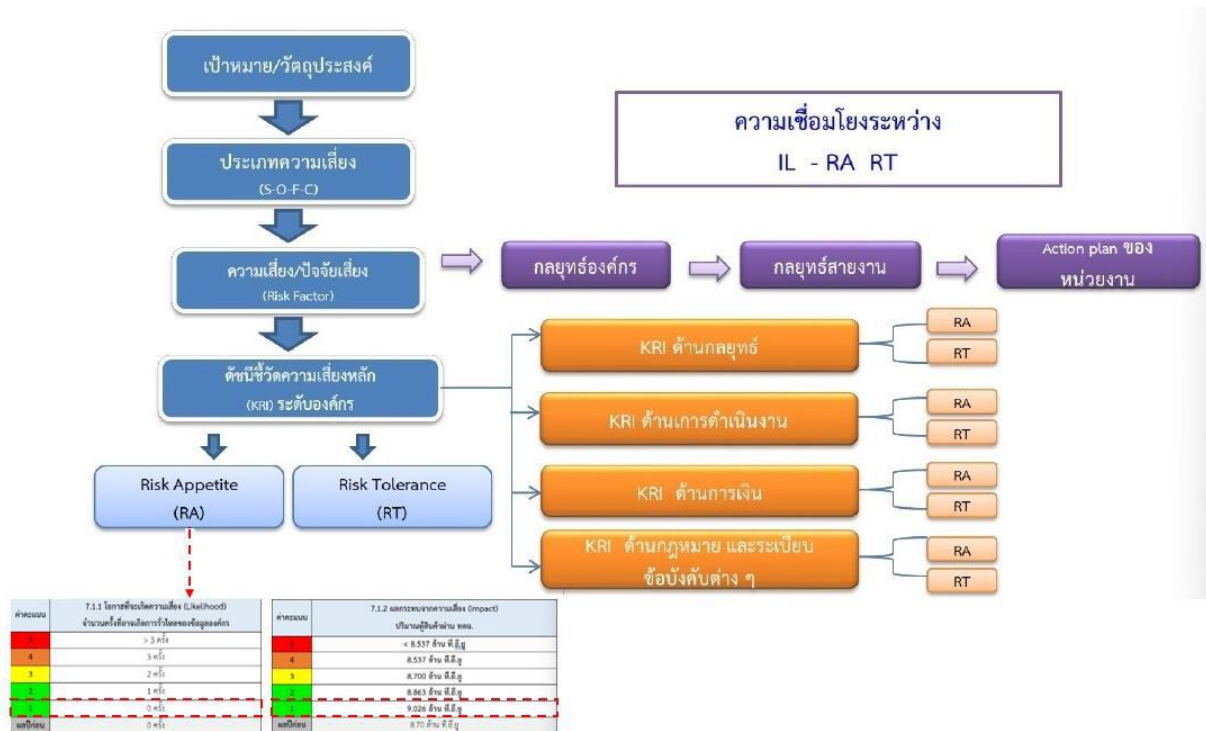
ตารางที่ 3.1.1.1 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 5 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	รักษามาตรฐานของ กทท. เทียบเท่าระดับสากล พร้อมทั้งสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร และยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 5 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร โดยบริหารจัดการสินทรัพย์และสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 5 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด	-

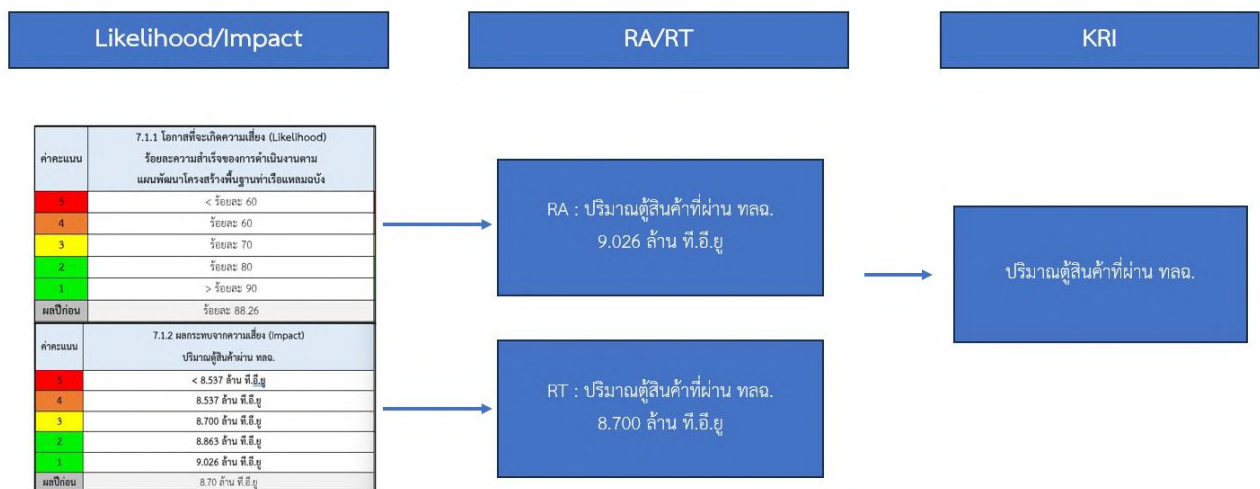
การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจจับระดับของความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเคลื่อนไหวของความเสี่ยง โดย กทท. กำหนด KRI ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)

กทท. ระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Strategic Objective) ในแผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และ เป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (รายละเอียดตามข้อที่ 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายและภาคผนวก ค)

ภาพที่ 3.1.1.2 แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



ภาพที่ 2.6.1.2 แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



โดยการท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) และเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

3.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดย พิจารณาจาก สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดขึ้นในอดีต, ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน, การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณา จาก ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น สำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือ การใช้วิธีการคาดการณ์ หรือ ประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต กรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือ ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact) คือ ผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจาก ด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น และทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้าน

ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือแหลมฉบัง	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.
5	< ร้อยละ 60	5	< 8.537 ล้าน ที.อี.ยู
4	ร้อยละ 60	4	8.537 ล้าน ที.อี.ยู
3	ร้อยละ 70	3	8.700 ล้าน ที.อี.ยู
2	ร้อยละ 80	2	8.863 ล้าน ที.อี.ยู
1	> ร้อยละ 90	1	9.026 ล้าน ที.อี.ยู
ผลปีก่อน	ร้อยละ 88.26	ผลปีก่อน	8.70 ล้าน ที.อี.ยู

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ทลฉ.	9.026 ล้าน ที.อี.ยู	8.700 ล้าน ที.อี.ยู

ภาพที่ 3.2 ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้วจึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (L x I)} = \text{ระดับโอกาส (L)} \times \text{ระดับความรุนแรง (I)}$$

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยง ทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของ กทท. ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ

5	5 ต่ำ	10 สูง	15 สูง	20 สูงมาก	25 สูงมาก
4	4 ต่ำ	8 ปานกลาง	12 สูง	16 สูง	20 สูงมาก
3	3 ต่ำมาก	6 ต่ำ	9 ปานกลาง	12 สูง	15 สูง
2	2 ต่ำมาก	4 ต่ำ	6 ปานกลาง	8 สูง	10 สูง
1	1 ต่ำมาก	2 ต่ำมาก	3 ต่ำมาก	4 ต่ำ	5 ต่ำ
	1	2	3	4	5



การประเมินระดับความเสี่ยงของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) จะพิจารณาจาก 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) โอกาสเกิด (Likelihood: L) และ 2) ผลกระทบ (Impact: I)

จากกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับสากลตามแนว The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) คือ กระบวนการที่เป็นผลมาจากคณะกรรมการขององค์กรบริษัท ฝ่ายบริหาร และพนักงานสร้างขึ้นและร่วมกันปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรกระบวนการบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบสำคัญต่อองค์กรและเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อจัดระดับความเสี่ยง สำหรับการประเมินระดับความเสี่ยงของ กทท. ในครั้งนี้จะพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด 5 ประเด็น โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้ตามเกณฑ์ โดยการคำนวณระดับความเสี่ยง = ผลกระทบ x โอกาสในการเกิด ดังนี้

3.3.1 เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสำหรับกรณีทั่วไป (เกณฑ์กลางมาตรฐาน) จะระบุไว้ในมิติต่างๆ ประกอบไปด้วย (ภาคผนวก ข)

- มุมมองด้านลูกค้า
- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้าน LEARNING & GROWTH
- มุมมองด้านชื่อเสียง
- มุมมองด้านกฎ ระเบียบ
- มุมมองด้านอื่นๆ

ตารางที่ 3.3.1.1 ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

	ตารางโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				
	ระดับผลกระทบต่อองค์กร				
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
A	เกิดขึ้นในองค์กร 0 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 2 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร 3 ครั้ง	เกิดขึ้นในองค์กร > 3 ครั้ง
B	มีโอกาที่จะเกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า	มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 2 – 3 ปีข้างหน้า	มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 1 – 2 ปีข้างหน้า	มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน – 1 ปีข้างหน้า	มีโอกาที่จะเกิดขึ้น 1 – 6 เดือนข้างหน้า
C	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น < 50 %	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น > 50 – 60 %	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น > 60 – 70 %	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น > 70 – 80 %	ความมั่นใจว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น > 80 %
D	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุไม่เกิดซ้ำกรณีในรอบปี	จำนวนอุบัติเหตุลดลงอย่างต่อเนื่อง 5 ปี และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	จำนวนอุบัติเหตุลดลงอย่างต่อเนื่อง 2 ปี และต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	สถิติอุบัติเหตุใกล้เคียงค่าเฉลี่ยในอดีตและมีการเกิดซ้ำ กรณีในรอบปี	สถิติอุบัติเหตุเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยในอดีต
E	ความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างเพียงพอ	ความสามารถในการบริหารจัดการสามารถปรับได้ตามสถานการณ์	ความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นส่วนใหญ่ในส่วนที่นัยสำคัญ	ความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นส่วนน้อยและไม่มีรวมถึงส่วนที่นัยสำคัญ	ไม่มีแนวทางในการบริหารจัดการได้ทั้งหมด
F	ประสบการณ์ไม่เคยเกิดมาก่อน	ประสบการณ์ไม่เคยเกิดแต่เพียง	ประสบการณ์เคยเกิดในองค์กรอื่น	ประสบการณ์เคยเกิดใน กทท. ยังจัดการไม่เพียงพอ	ประสบการณ์เกิดในงานบริการประจำวัน
G	ความเกี่ยวข้องกับภาระงานประจำ ไม่เกี่ยวข้องเป็นกรณีพิเศษ	ความเกี่ยวข้องกับภาระงานประจำ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทำเพียงบางเดือน	ความเกี่ยวข้องกับภาระงานประจำ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทำทุกเดือน	ความเกี่ยวข้องกับภาระงานประจำ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทำทุกสัปดาห์	ความเกี่ยวข้องกับภาระงานประจำ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทำประจำวัน

ตารางที่ 3.3.1.2 ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

	IMPACT CORPORATE	ตารางผลกระทบ (Impact)				
		ระดับผลกระทบต่อองค์กร				
		ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
	มุมมองด้านลูกค้า					
A	ด้านการหยุดชะงักของการให้บริการ	ไม่เกิดการหยุดชะงักของการให้บริการหรือการใช้บริการของลูกค้า	เกิดการหยุดชะงักของการให้บริการเป็นครั้งแรกหรือเกิดเหตุการณ์สุดวิสัย ไม่เกินกว่า SLA หรืออยู่ในเงื่อนไขข้อผูกพันกับลูกค้าหรือใกล้เคียงค่าเฉลี่ยของระบบหรือลูกค้ายอมรับได้	เกิดการหยุดชะงักของการให้บริการไม่เกินกว่า SLA หรืออยู่ในเงื่อนไขข้อผูกพันกับลูกค้าหรือใกล้เคียงค่าเฉลี่ยของระบบหรือลูกค้ายอมรับได้	หยุดชะงักการให้บริการเกินกว่า SLA แต่ลูกค้ายังยอมรับได้และไม่เกิดความเสียหายร้ายแรงกับลูกค้า แต่สามารถบริหารจัดการให้ความเสี่ยงลดลงได้ในครั้งต่อไป	หยุดชะงักการให้บริการหรือใช้บริการต่อเนื่องเป็นเวลานานติดต่อกัน เกินกว่า SLA หรือข้อผูกพันกับลูกค้าหรือนานกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดมากหรือเกิดความเสียหายร้ายแรงกับลูกค้าหรือลูกค้ายอมรับไม่ได้
B	การใช้บริการของลูกค้าหลังเกิดเหตุการณ์	ลูกค้ายังคงใช้บริการตามปกติ	ลูกค้ามีความเข้าใจในสถานการณ์โดยไม่ต้องชี้แจงและกลับมาใช้บริการตามปกติ	สามารถชี้แจงทำความเข้าใจให้เกิดการยอมรับและกลับมาใช้บริการตามปกติ	ลูกค้าไม่ยอมรับคำชี้แจงและลดปริมาณใช้บริการลดเป็นส่วนใหญ่	ลูกค้าหยุดใช้บริการหรือย้ายไปใช้บริการที่อื่น
C	ทางเลือกลูกค้าหรือบริการทดแทนที่เป็นทางเลือกอื่น	ลูกค้าไม่มีทางเลือกในการเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่น	ทางเลือกอื่นไม่สามารถทดแทนบริการของ กทท. ได้	บริการส่วนใหญ่ไม่มีทางเลือกอื่นให้กับลูกค้า	บริการส่วนใหญ่มีทางเลือกอื่นให้กับลูกค้า	ลูกค้ามีทางเลือกหลายทางในการใช้บริการที่อื่น
	มุมมองด้านการเงิน					
D	ด้านการเงิน	ไม่เกิดการสูญเสียรายได้ในระหว่างเกิดเหตุการณ์	ไม่เกิดการสูญเสียรายได้ในระหว่างเกิดเหตุการณ์ แต่ทำให้ผู้ใช้บริการมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	ได้รับรายได้ล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็นและอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ใช้บริการยอมรับได้	รายได้ที่ได้รับล่าช้าและจำนวนเงินที่สูงส่วนที่เป็นเงินสดรับ เทียบรายได้เฉลี่ยสูงสุดต่อวัน หรือจำนวนเงินที่>10 ล้านบาทขึ้นไป	เกิดการสูญเสียรายได้เทียบเท่ากับรายได้เฉลี่ย 3 ชั่วโมง ของบริการที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ และลูกค้าไม่รอใช้บริการไปใช้บริการที่อื่นนอก กทท.
E	การสูญเสียรายได้จากหน่วยงาน Front Office	ไม่เกิดการสูญเสียรายได้ ยังคงได้รับเงินเต็มจำนวน และไม่ล่าช้ากว่ากำหนด	ไม่เกิดการสูญเสียรายได้ แต่จัดเก็บล่าช้าไม่เกิน 1 วัน และไม่สูญเสียลูกค้า	ไม่เกิดการสูญเสียรายได้ แต่จัดเก็บล่าช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 5 วัน และไม่สูญเสียลูกค้า	เกิดการสูญเสียรายได้และลูกค้าในระยะสั้น	เกิดการสูญเสียรายได้และลูกค้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว

โดยเป็นเกณฑ์กลางสำหรับนำไปใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยงทั่วทั้งการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตามเนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเกณฑ์มาตรฐานซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องในทุกกรณีของความเสี่ยง ดังนั้นการใช้งานจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของความเสี่ยงนั้นๆ อีกครั้งหนึ่งโดยเฉพาะความเสี่ยงองค์กรในหัวข้อถัดไป

3.3.2 เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงองค์กรปี 2567

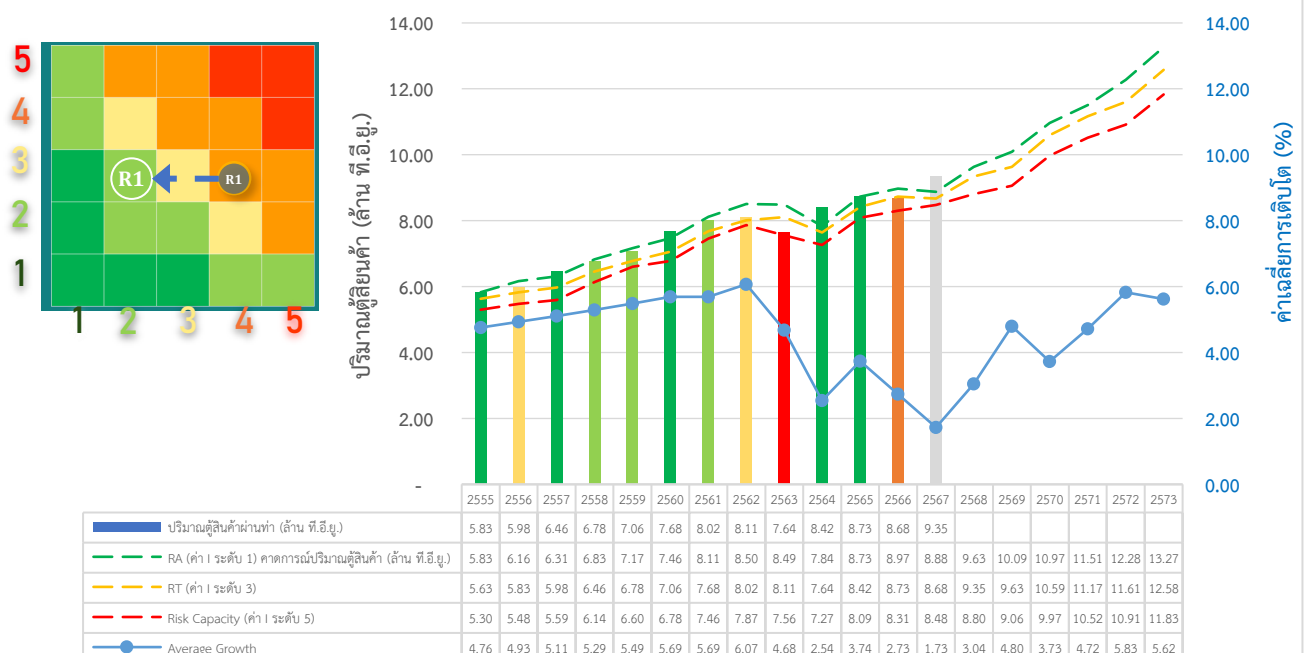
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน		ปริมาณผู้สินค้าผ่าน ทลณ.	
5	< ร้อยละ 60	5	8.48 ล้าน ที.อี.ยู
4	ร้อยละ 60	4	8.58 ล้าน ที.อี.ยู
3	ร้อยละ 70	3	8.68 ล้าน ที.อี.ยู
2	ร้อยละ 80	2	8.78 ล้าน ที.อี.ยู
1	> ร้อยละ 90	1	8.88 ล้าน ที.อี.ยู
ผลปีก่อน	ร้อยละ 83.85	ผลปีก่อน	8.68 ล้าน ที.อี.ยู

7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
4 (L) x 3 (I) = 12 สูง ■	4 (L) x 3 (I) = 12 สูง ■	2 (L) x 3 (I) = 6 ■
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ปริมาณผู้สินค้าผ่าน ทลณ. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู	
ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ปริมาณผู้สินค้าผ่าน ทลณ. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T1.1: จำนวนโครงการที่สำคัญที่ล่าช้าว่าแผน	3 โครงการ	5 โครงการ	10 โครงการ
T1.2: จำนวนครั้งการหยุดชะงักของการให้บริการ	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
T1.3: จำนวนประเด็นที่สำคัญที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดหรือเงื่อนไข	1 ประเด็น	3 ประเด็น	5 ประเด็น

การกำหนดระดับความรุนแรงโดยใช้ข้อมูลปริมาณผู้สินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบัง (ล้าน ที.อี.ยู.) และค่าเฉลี่ยการเติบโต (%)

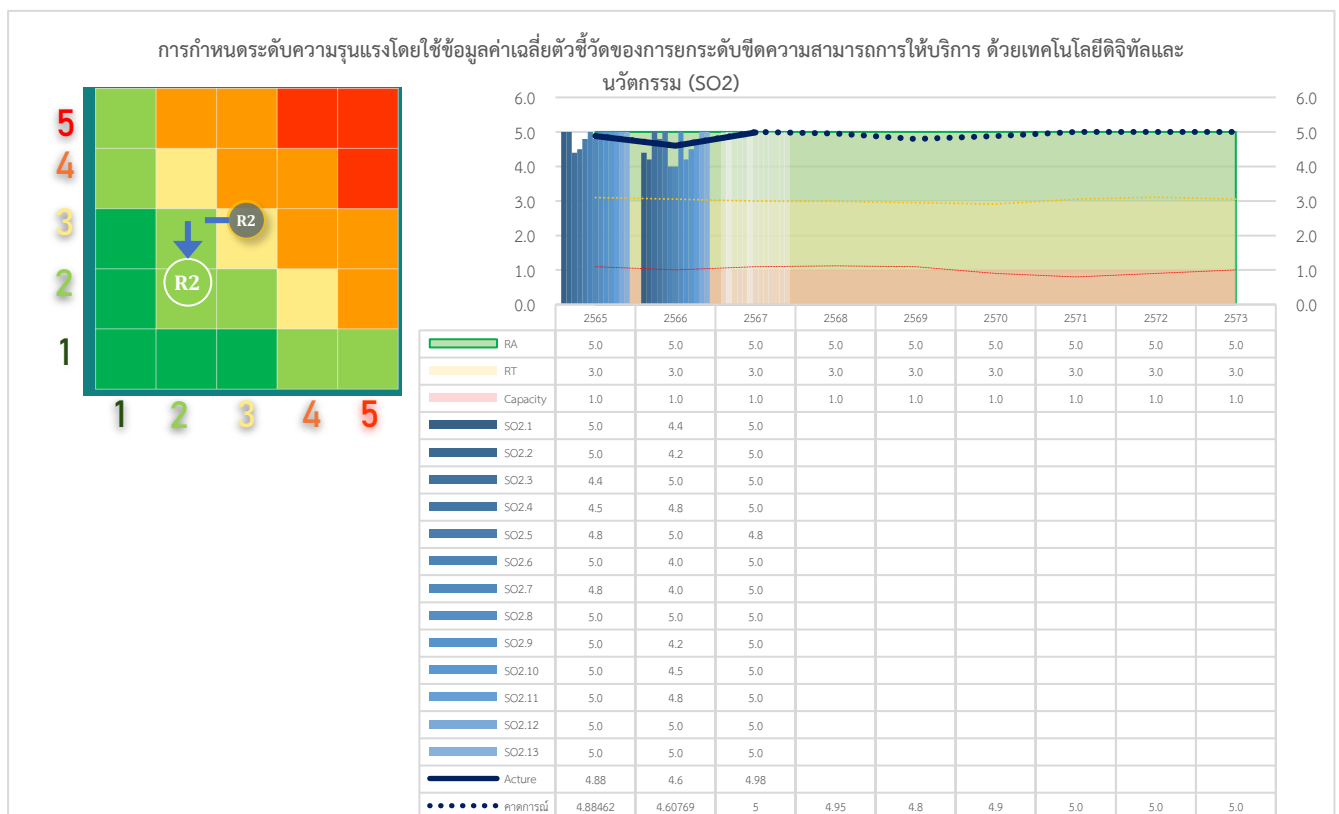


R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน		ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2)	
5	< ร้อยละ 60	5	ไม่ต่ำกว่า 1
4	ร้อยละ 60	4	ไม่ต่ำกว่า 2
3	ร้อยละ 70	3	ไม่ต่ำกว่า 3
2	ร้อยละ 80	2	ไม่ต่ำกว่า 4
1	> ร้อยละ 90	1	ไม่ต่ำกว่า 5
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	4.60

7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง ■	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง ■	2 (L) x 2 (I) = 4 ต่ำ ■
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	
ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T2.1 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
T2.2 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ IT	100%	80%	<80%
T2.3 ความล่าช้าในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	5%	10%	>20%
T2.4 ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ (เรื่อง/ปี)	1	มีไม่น้อยกว่า 10 โครงการที่เข้ารอบ	ไม่มีการจัดทำโครงการด้านนวัตกรรม



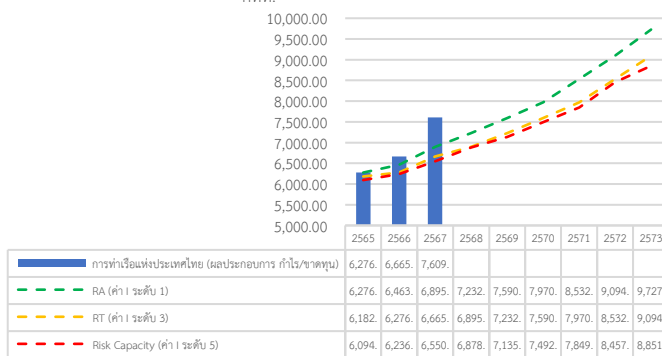
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน		ผลกระทบของการ กทท. ประจำปี 2567 (กำไร/ขาดทุน)	
5	< ร้อยละ 60	5	ขาดทุนมากกว่าปีก่อน
4	ร้อยละ 60	4	ขาดทุนน้อยกว่าปีก่อน
3	ร้อยละ 70	3	กำไรเท่ากับปีก่อน
2	ร้อยละ 80	2	กำไรมากกว่าปีก่อน
1	> ร้อยละ 90	1	กำไรมากกว่าคาดการณ์
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	กำไรมากกว่าคาดการณ์

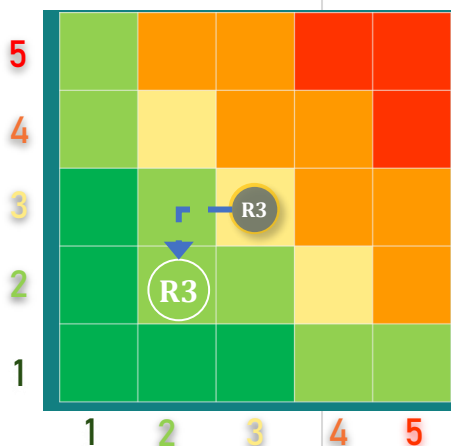
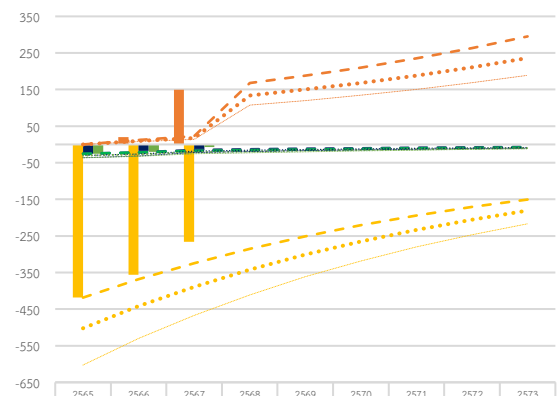
7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	2 (L) x 2 (I) = 4 ต่ำ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	กำไรมากกว่าคาดการณ์	
ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	กำไรเท่ากับปีก่อน	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T3.1 การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของ Dead/Live Asset ของ กทท. (% ของ Live Asset)	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 100%	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 60%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี <40%
T3.2 การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของ Dead/Live Asset ของ ทลณ. (% ของ Live Asset)	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 100%	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 60%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี <40%

การกำหนดระดับความรุนแรงโดยใช้ข้อมูลผลประกอบการของธุรกิจ (ล้านบาท) ภาพรวมของ กทท.



แยกรายหน่วยธุรกิจ



ทำเรื่องลงทุน (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)	-0.08	19.88	149.55						
HQ (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)	-418.6	-356	-266.05						
ทำเรื่องเขียนแผนเชิงของ (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)	-25.12	-17.27	-14.54						
ทำเรื่องระดม (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)	-25.41	-20.32	-6.72						
RA (ค่า ระดับ 1) กทท.	-0.08	12.22	22.27	167.50	187.60	210.11	235.32	263.56	295.19
RA (ค่า ระดับ 1) HQ	-418.60	-368.37	-324.16	-285.26	-251.03	-220.91	-194.40	-171.07	-150.54
RA (ค่า ระดับ 1) ทลท-ทช	-25.12	-22.11	-15.20	-13.37	-11.77	-10.36	-9.11	-8.02	-7.06
RA (ค่า ระดับ 1) ทรณ.	-25.41	-22.36	-17.88	-15.74	-13.85	-12.19	-10.72	-9.44	-8.30
RT (ค่า ระดับ 3) กทท.	-0.10	9.78	17.81	134.00	150.08	168.09	188.26	210.85	236.15
RT (ค่า ระดับ 3) HQ	-502.32	-442.04	-389.00	-342.32	-301.24	-265.09	-233.28	-205.29	-180.65
RT (ค่า ระดับ 3) ทลท-ทช	-30.14	-26.53	-18.24	-16.05	-14.12	-12.43	-10.94	-9.62	-8.47
RT (ค่า ระดับ 3) ทรณ.	-30.49	-26.83	-21.46	-18.88	-16.62	-14.62	-12.87	-11.32	-9.97
Risk Capacity กทท. (ค่า ระดับ 5)	-0.12	7.82	14.25	107.20	120.06	134.47	150.60	168.68	188.92
Risk Capacity HQ (ค่า ระดับ 5)	-602.78	-530.45	-466.80	-410.78	-361.49	-318.11	-279.94	-246.34	-216.78
Risk Capacity ทลท-ทช (ค่า ระดับ 5)	-36.17	-31.83	-21.88	-19.26	-16.95	-14.91	-13.12	-11.55	-10.16
Risk Capacity ทรณ. (ค่า ระดับ 5)	-36.59	-32.20	-25.75	-22.66	-19.94	-17.55	-15.44	-13.59	-11.96

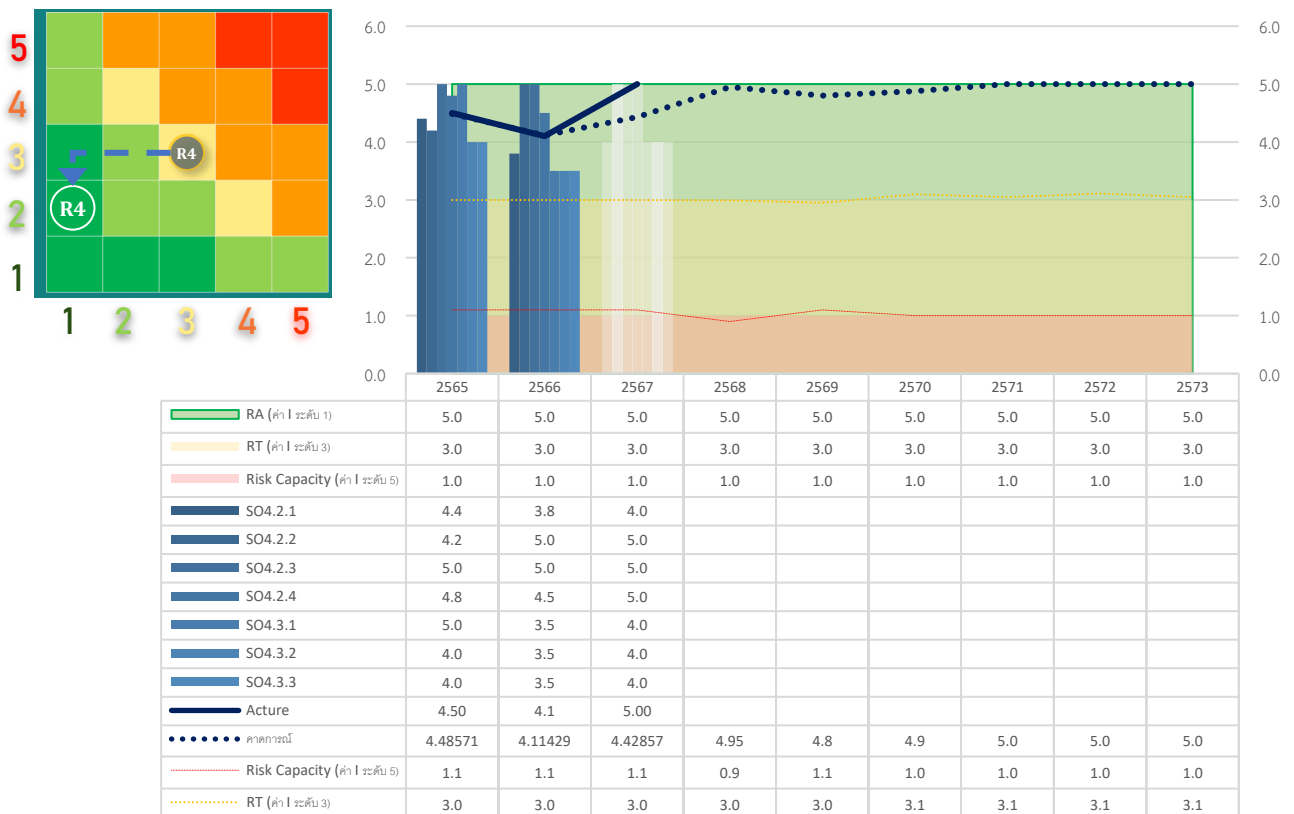
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน		ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO4)	
5	< ร้อยละ 60	5	ไม่ต่ำกว่า 1
4	ร้อยละ 60	4	ไม่ต่ำกว่า 2
3	ร้อยละ 70	3	ไม่ต่ำกว่า 3
2	ร้อยละ 80	2	ไม่ต่ำกว่า 4
1	> ร้อยละ 90	1	ไม่ต่ำกว่า 5
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	4.1

7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	1 (L) x 2 (I) = 2 ต่ำมาก
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5	
ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 3	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (SO 4.2, 4.3)



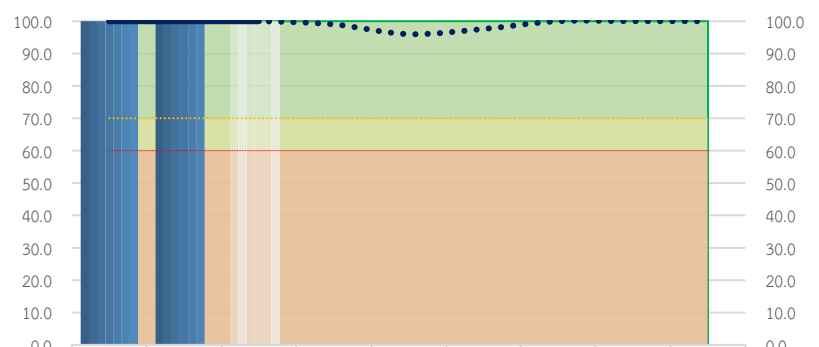
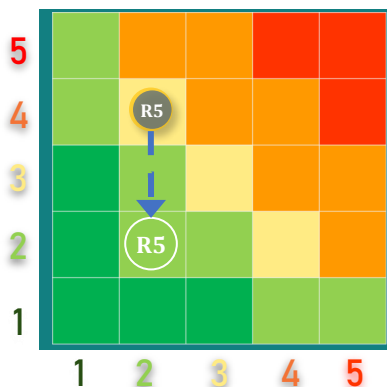
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน		ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	
5	< ร้อยละ 60	5	ยังไม่เริ่มดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบ
4	ร้อยละ 60	4	มีการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบในภาพรวมของ กทท.
3	ร้อยละ 70	3	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2	ร้อยละ 80	2	มีการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเพื่อหารือในกฎระเบียบที่ขัดข้อง
1	> ร้อยละ 90	1	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ
ผลปีก่อน	100	ผลปีก่อน	มีการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบในภาพรวมของ กทท.

7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
2 (L) x 4 (I) = 8 ปานกลาง	2 (L) x 4 (I) = 8 ปานกลาง	2 (L) x 2 (I) = 4 ต่ำ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	
ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน



RA (ค่า I ระดับ 1)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
RT (ค่า I ระดับ 3)	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
Risk Capacity (ค่า I ระดับ 5)	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
เรื่องที่ 1	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 2	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 3	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 4	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 5	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 6	100.0	100.0	100.0					
เรื่องที่ 7	100.0							
Acture	100	100	100					
ค่าการประเมิน	100	100	100	99	96.0	97.6	100.0	100.0
Risk Capacity (ค่า I ระดับ 5)	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
RT (ค่า I ระดับ 3)	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0

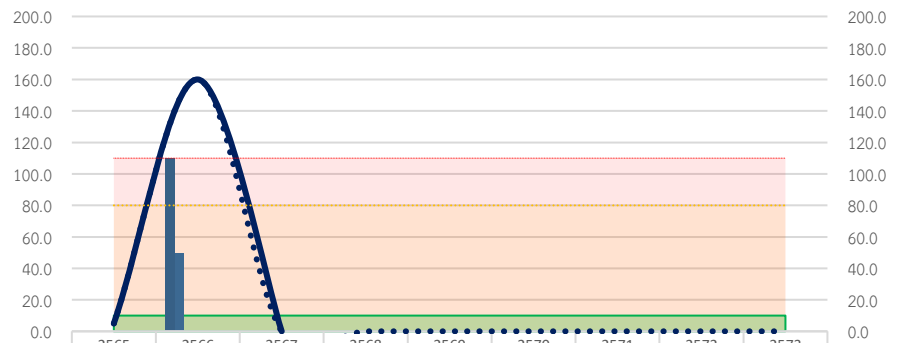
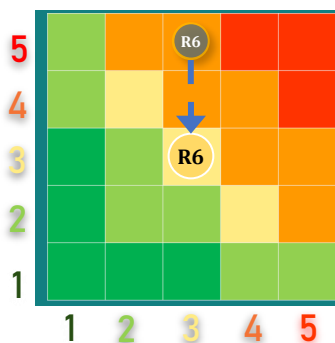
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน		มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
5	< ร้อยละ 60	5	มากกว่า 110 ล้านบาท
4	ร้อยละ 60	4	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 110 ล้านบาท
3	ร้อยละ 70	3	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท
2	ร้อยละ 80	2	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ล้านบาท
1	> ร้อยละ 90	1	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท
ผลปีก่อน	70	ผลปีก่อน	มากกว่า 110 ล้านบาท

7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk :RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
3 (L) x 5 (I) = 15 สูง ■	3 (L) x 5 (I) = 15 สูง ■	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง ■
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	
ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท	

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

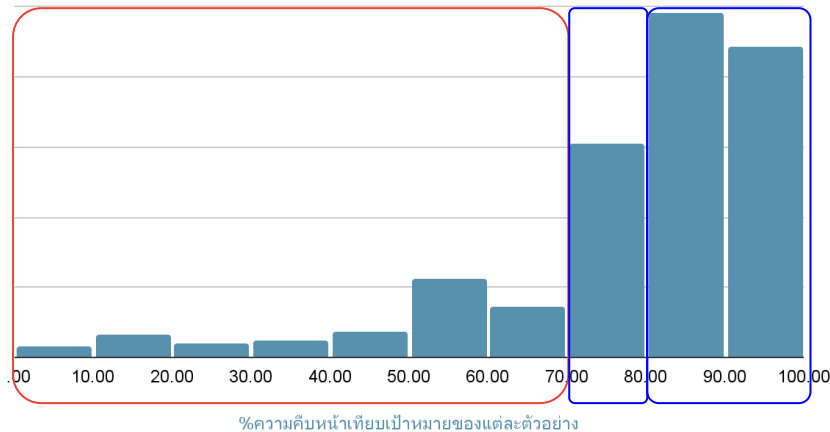


	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
Risk Capacity (ค่า I ระดับ 5)	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0
RT (ค่า I ระดับ 3)	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0
RA (ค่า I ระดับ 1)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
มูลค่าที่ 1	0.0	110.0	0.0						
มูลค่าที่ 2	0.0	50.0	0.0						
มูลค่าที่ 3	0.0		0.0						
มูลค่าที่ 4	0.0		0.0						
มูลค่าที่ 5	0.0		0.0						
มูลค่าที่ 6	0.0								
มูลค่าที่ 7	0.0								
Actual	5	160	0						
คาดการณ์	5	160	0	0	0	0	0	0	0
Risk Capacity (ค่า I ระดับ 5)	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0
RT (ค่า I ระดับ 3)	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0

การกำหนดระดับของความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การวิเคราะห์ความน่าจะเป็นในความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ จากฐานข้อมูล เพื่อกำหนดระดับโอกาสที่อาจจะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของความสำเร็จ (Success Case) ดังนี้

ฮิสโตแกรมของ แผนงานสำเร็จ (สันปีงบประมาณบรรลุ 100%)



ตารางแจกแจงข้อมูลแสดง %ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมายในแต่ละช่วงของการติดตามรายงานผล

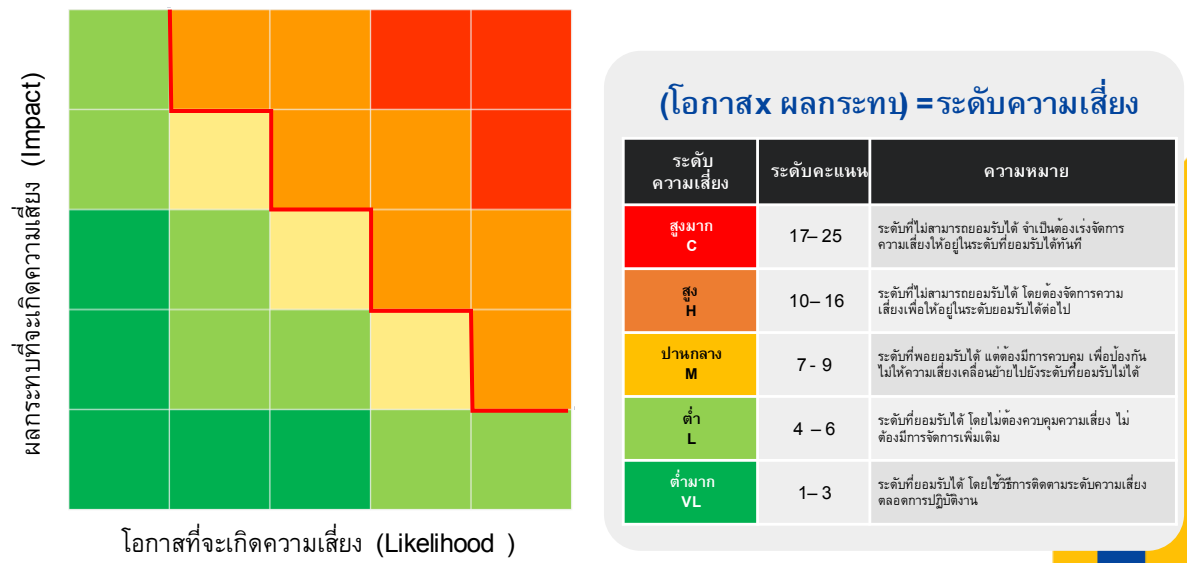
%ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย	จำนวนโครงการทั้งหมด	จำนวนโครงการที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย	Prob	%Possibility
1-20	12	0	0.000	0.00
20-50	24	1	0.042	4.17
50-70	53	26	0.491	49.06
70-80	83	59	0.711	71.08
80-100	848	831	0.980	98.00

จากตารางแสดงให้เห็นว่าหากการดำเนินการระหว่างปีให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ละช่วงเวลาจะส่งผลให้แผนงาน/โครงการ สามารถบรรลุเป้าหมายรายปีได้อย่างมั่นใจ โดยหากล่าช้าไปบ้างที่ 80-100% ยังมีโอกาสที่แผนงาน/โครงการนั้นจะประสบผลสำเร็จเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณที่ 98%

ซึ่งในทางกลับกันข้อมูลแสดงให้เห็นว่า อัตราความสำเร็จจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่ 50-70% ลงไปจึงสามารถสรุปเป็นตารางโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงได้ ดังนี้

%ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		%ความน่าจะเป็น	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	
1-20	5	สูงมาก	0.00	< ร้อยละ 60	5	สูงมาก
20-50	5	สูงมาก	4.17	ร้อยละ 60	4	สูง
50-70	4-3	สูง-ปานกลาง	49.06	ร้อยละ 70	3	ปานกลาง
70-80	3-2	ปานกลาง-ต่ำ	71.08	ร้อยละ 80	2	ต่ำ
80-100	1	ต่ำมาก	98.00	> ร้อยละ 90	1	ต่ำมาก

ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง(Risk Matrix) 5x5

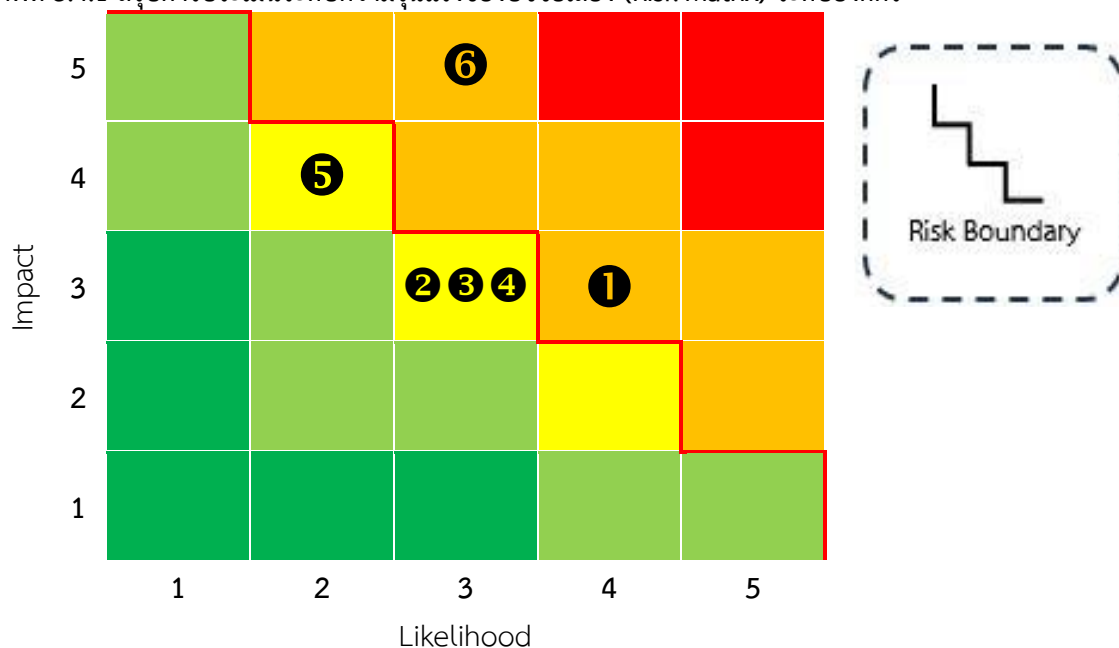


รูปที่ 3.1 ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

3.4 การจัดลำดับ

3.4.1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

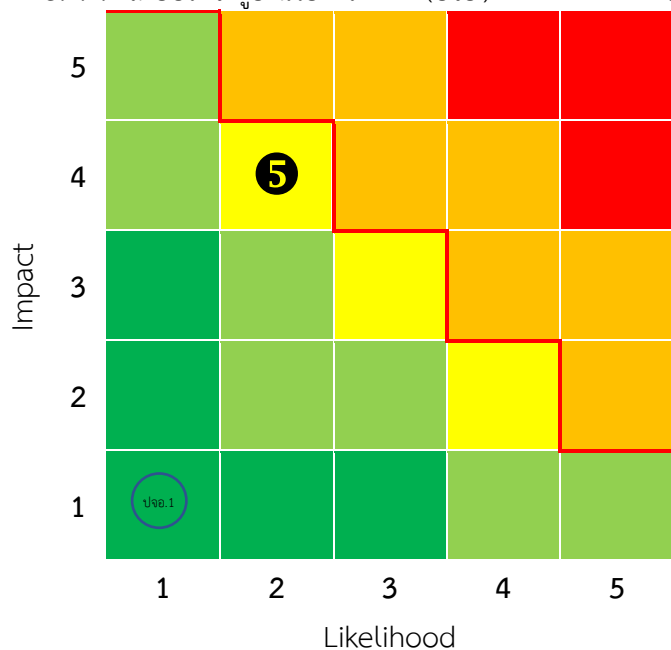
ภาพที่ 3.4.1 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ระดับองค์กร



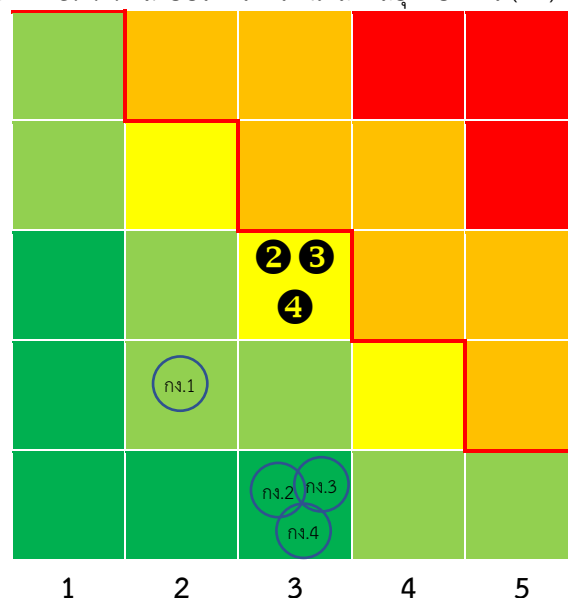
โดยที่ Risk Boundary จะอยู่ที่ 3x3 หรือเส้นขอบสีแดง หมายถึงความเสี่ยงที่อยู่เหนือเส้นดังกล่าว (สีแดง) จะต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดระดับความเสี่ยงให้กลับมาอยู่ในค่าระดับที่ยอมรับได้อีกครั้ง

และแสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ในรูปแบบ Risk Matrix ของแต่ละสายงานได้ ดังนี้

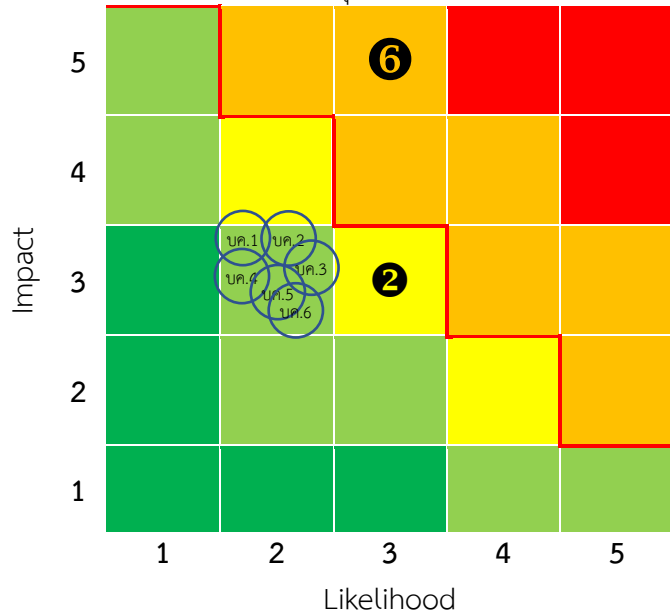
ภาพที่ 3.4.1.1 สายประจำผู้อำนวยการ กทท. (ปจอ.)



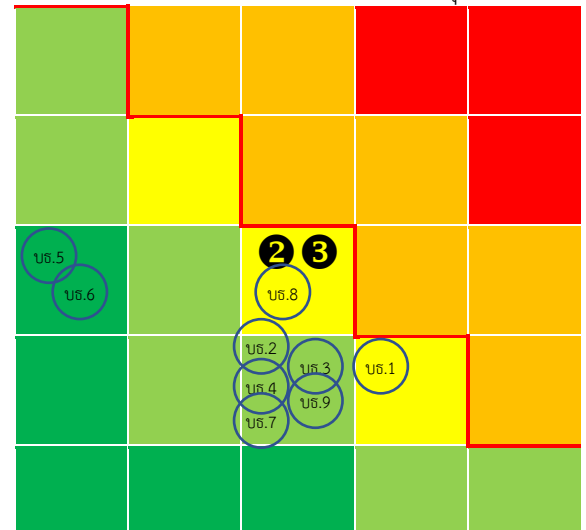
ภาพที่ 3.4.1.2 สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร (กง.)



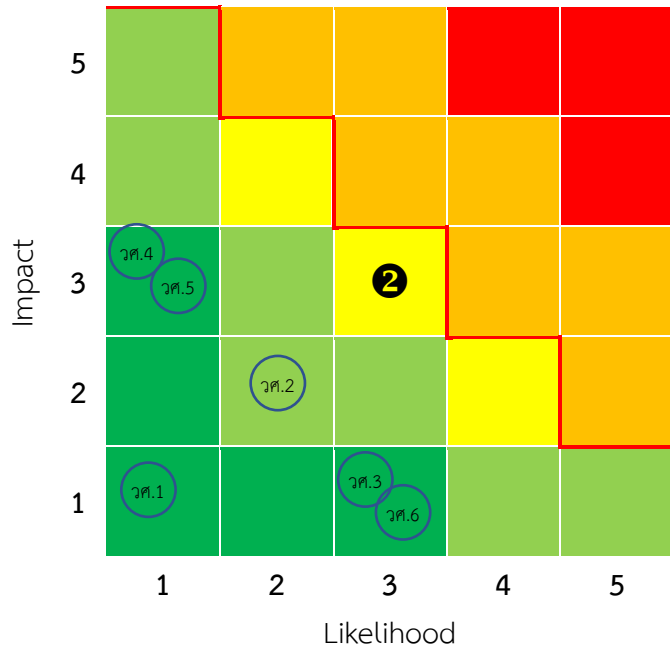
ภาพที่ 3.4.1.3 สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล (บค.)



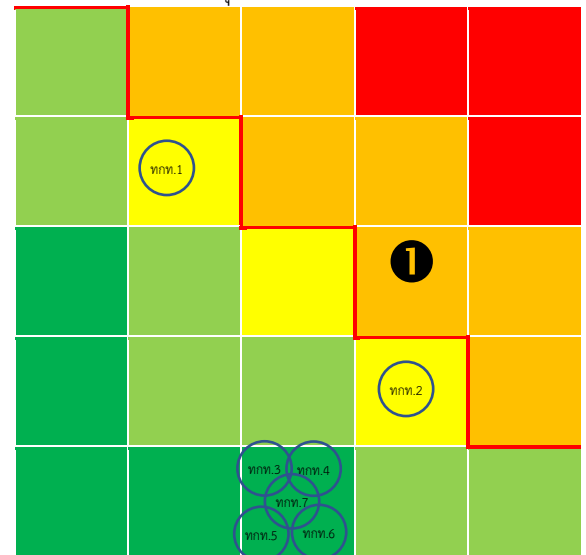
ภาพที่ 3.4.1.4 สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ (บธ.)



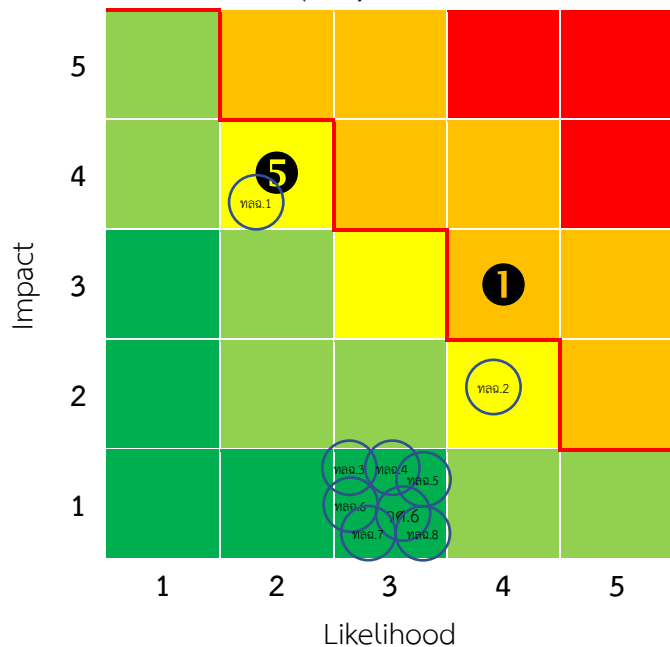
ภาพที่ 3.4.1.5 สายวิศวกรรม (วศ.)



ภาพที่ 3.4.1.6 ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.)



ภาพที่ 3.4.1.7 ท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.)



3.4.1.1 สายงานประจำผู้อำนวยการ กทท. (ปจอ.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงประจำผู้อำนวยการ กทท. (ปจอ.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ ปจอ.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	94	1	1
2.	นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)	2	-	-
รวม		96	1	1

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	C
2	RFปจอ.1	กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น กฎระเบียบด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร	C

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ เป้าหมาย		ระดับความรุนแรง เป้าหมาย	
				โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ
1	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	C	2	4	8	2	2	4
2	RFปจอ.1	กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น กฎระเบียบด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร	C	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่ เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน เชิงธุรกิจ	C	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ดำเนินงานด้าน Compliance	100%	80%	กม.	2x4
2	RFปจอ.1 : กทท. ปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น กฎระเบียบด้าน สารสนเทศ และด้านการ บริหารงานขององค์กร	C	ภาพลักษณ์/ชื่อ เสียงขององค์กร (ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี)	ไม่มีเรื่อง ฟ้องร้อง	ไม่มีเรื่อง ฟ้องร้อง	ผอ. ปจอ.	1x1

3.4.1.2 สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร (กง.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงสายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร (กง.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ กง.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	104	-	-
2.	ยุทธศาสตร์	10	3	2
3.	นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)	1	-	1
4.	Supply Chain	1	-	1
5.	ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)	3	-	-
รวม		119	3	4

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O
2	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F
3	R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S
4	RFกง.1	การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O
5	RFกง.2	กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)	F
6	RFกง.3	บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	O
7	RFกง.4	ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	O

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	3	3	9	2	2	4
2	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการ	F	3	3	9	2	2	4

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
		ทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้							
3	R4	การบริหารจัดการภายใน องค์กรที่ไม่นำไปสู่การ พัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S	3	3	9	1	2	2
4	RFng.1	การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O	2	2	4	2	1	2
5	RFng.2	กทท. ขาดสภาพคล่องทาง การเงินในอนาคต (Cash Flow)	F	3	1	3	2	1	2
6	RFng.3	บุคลากรขาดองค์ความรู้ใน การสร้างนวัตกรรมที่ สามารถนำมาใช้ยกระดับ ขีดความสามารถในการ แข่งขันได้	O	3	1	3	2	1	2
7	RFng.4	ไม่สามารถสร้างนวัตกรรม ที่สามารถนำมาใช้ยกระดับ ขีดความสามารถในการ แข่งขันได้ทันเวลา	O	3	1	3	2	1	2

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R2 : ไม่สามารถยกระดับขีด ความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	O	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ ตอบสนอง ความต้องการของ ลูกค้าและผู้ให้บริการ	1	-	ฝพต.	3x3
			ความสำเร็จในการพัฒนา ระบบงานที่สนับสนุนเพื่อ ขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและ ข้อมูลยกระดับการให้บริการ	100%	80%	ฝทส.	
			ความสำเร็จในการพัฒนา นวัตกรรมที่สนับสนุนการ ดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันและ การบริหารจัดการองค์กร	1 ชิ้นงานที่ สามารถต่อ ยอดได้	3 ชิ้นงานจาก โครงการ	ฝก.	
			บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	100%	80%	ฝบ.	

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*)
2	R3 : ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	การทำเรือแห่งประเทศไทย (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)	6,385 ล้านบาท	6,100 ล้านบาท	ทกท./ ทลธ./ ฝพต.	3x3
3	R4 : การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S	ผลประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ค่า Factor	1.00141	1.00135	กทท.	3x3
4	RFก.1 : ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	O	การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	5%	4%	ฝก.	2x2
5	RFก.2 : การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	F	อัตราส่วนสภาพคล่อง Current Ratio (สินทรัพย์/หนี้สิน)	1.9 เท่า	1 เท่า	ฝก.	3x1
6	RFก.3 : บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	O	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	ตั้งแต่ 8 ชิ้นขึ้นไป	4 ชิ้น	กวอ.	3x1
7	RFก.4 : ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	O	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่สามารถต่อยอดได้	ตั้งแต่ 1 ชิ้นขึ้นไป	เกิดผลิตภัณฑ์/บริการต้นแบบ	กวอ.	3x1

3.1.4.3 สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบริษัทภิบาล (บค.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงสายบริหารทรัพยากรบุคคลและบริษัทภิบาล (บค.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ บค.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	121	-	-
2.	ยุทธศาสตร์	9	2	6
3.	Supply Chain	1	-	-
4.	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	10	-	-
รวม		140	2	6

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O
2	R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	C
3	RFบค.1	โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนองกับภารกิจ	O
4	RFบค.2	ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	O
5	RFบค.3	ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	O
6	RFบค.4	การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	O
7	RFบค.5	การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	O
8	RFบค.6	ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	O

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีด ความสามารถในการ แข่งขันเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	O	3	3	9	2	2	4
2	R6	การกำกับติดตามให้ ดำเนินธุรกิจอาจไม่ ครบถ้วนตามกฎหมาย	C	3	5	15	3	3	9

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ โอกาส	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
		ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง							
3	RFบค.1	โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนองกับภารกิจ	○	2	3	6	1	2	2
4	RFบค.2	ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	○	2	3	6	1	2	2
5	RFบค.3	ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	○	2	3	6	1	2	2
6	RFบค.4	การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	○	2	3	6	1	3	3
7	RFบค.5	การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	○	2	3	6	1	3	3
8	RFบค.6	ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	○	2	3	6	1	3	3

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R2 : ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	○	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ	1	-	ฟพต.	3x3
			ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ	100%	80%	ฟทส.	
			ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร	1 ชิ้นงานที่สามารถต่อยอดได้	3 ชิ้นงานจากโครงการ	ฝก.	
			บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	100%	80%	ฝบ.	
2	R6 : การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	C	ความสำเร็จจากการจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย	100%	80%	บค.	3x5

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
3	RFบค.1 : โครงสร้างองค์กร ไม่ตอบสนองกับการกิจ	○	โครงสร้างและอัตรากำลัง	ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง แสดงให้เห็นว่ามี ความเหมาะสมกับ ภารกิจงานใน ปัจจุบันและอนาคต ตามแผนวิสาหกิจ	ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง แสดงให้เห็นว่ามี ความเหมาะสมกับ ภารกิจงาน ในปัจจุบัน	ฝบ.	2x3
4	RFบค.2 : ความร่วมมือของ ผู้บริหารภายในองค์กร	○	โครงสร้างและอัตรากำลัง	ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง แสดงให้เห็นว่ามี ความเหมาะสมกับ ภารกิจงานใน ปัจจุบันและอนาคต ตามแผนวิสาหกิจ	ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง แสดงให้เห็นว่ามี ความเหมาะสมกับ ภารกิจงาน ในปัจจุบัน	ฝบ.	2x3
5	RFบค.3 : ไม่สามารถจัดทำ แผนการปรับปรุงการ กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ ตามกำหนด	○	พฤติกรรมและทัศนคติ	มีพฤติกรรมและ ทัศนคติสอดคล้อง กับ SMART ระดับ 5	มีพฤติกรรม และทัศนคติสอดคล้อง กับ SMART ระดับ 3	ฝบ.	2x3
6	RFบค.4 : การกำหนด สมรรถนะไม่ตรงกับการ ดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	○	คะแนนประเมินสมรรถนะ	คะแนนประเมิน สมรรถนะเฉลี่ย เท่ากับระดับ 5	คะแนนประเมิน สมรรถนะเฉลี่ยเป็นไป ตามค่าคาดหวัง	ฝบ.	2x3
7	RFบค.5 : การกำหนด ตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรง กับการดำเนินธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลง	○	คะแนนทดสอบระดับความรู้	คะแนนทดสอบ ระดับความรู้ Post-test ดีกว่า Pre-test ร้อยละ 80	คะแนนทดสอบ ระดับความรู้ Post-test ดีกว่า Pre-test ร้อยละ 50	ฝบ.	2x3
8	RFบค.6 : ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	○	คะแนน ITA	ระดับประเมินผล ITA ค่าระดับ 5	ระดับ ประเมินผล ITA ค่าระดับ 3	สบภ.	2x3

3.1.4.4 สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ (บธ.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงสายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ (บธ.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ บธ

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	94	-	-
2.	ยุทธศาสตร์	15	2	9
3.	นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)	4	-	-
4.	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	1	-	-
รวม		114	2	9

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O
2	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F
3	RFบธ.1	กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S
4	RFบธ.2	อาจไม่สามารถสร้างความผูกพันและความภักดี ของลูกค้าต่อ กทท. ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	S
5	RFบธ.3	แผนงานและผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนงาน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน	S
6	RFบธ.4	หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการ SLA ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อกำหนดของ SLA ได้	S
7	RFบธ.5	กทท. ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	O
8	RFบธ.6	ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากไม่มีสินค้าอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัด	O
9	RFบธ.7	ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	O
10	RFบธ.8	ความล่าช้าจากการนำเสนอผลการศึกษาต่อ สผ. เพื่อขอความเห็นชอบ	O
11	RFบธ.9	ผลคะแนนค่าเกณฑ์วัดได้ต่ำกว่าค่าเกณฑ์ 3	S

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	3	3	9	2	2	4
2	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	3	3	9	2	4	3
3	RFบธ.1	กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	2	1	2
4	RFบธ.2	อาจไม่สามารถสร้างความผูกพันและความภักดี ของลูกค้าต่อ กทท. ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	S	3	2	6	2	1	2
5	RFบธ.3	แผนงานและผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนงาน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน	S	3	2	6	2	1	2
6	RFบธ.4	หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการ SLA ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อกำหนดของ SLA ได้	S	3	2	6	2	1	2
7	RFบธ.5	กทท. ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	O	1	3	3	1	1	1
8	RFบธ.6	ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากไม่มีนิคมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัด	O	1	3	3	1	1	1
9	RFบธ.7	ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	O	3	2	6	2	1	2
10	RFบธ.8	ความล่าช้าจากการนำเสนอผลการศึกษาต่อ สผ. เพื่อขอความเห็นชอบ	O	3	3	9	2	1	2
11	RFบธ.9	ผลคะแนนค่าเกณฑ์วัดได้ต่ำกว่าค่าเกณฑ์ 3	S	3	2	6	2	1	2

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)		RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L* I)
1	R2 : ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ		1	-	ฝพต.	3x3
			ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ		100%	80%	ฝทส.	
			ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร		1 ชิ้นงานที่สามารถต่อยอดได้	3 ชิ้นงานจากโครงการ	ฝก.	
			บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)		100%	80%	ฝบ.	
2	R3 : ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	การทำเรือแห่งประเทศไทย (ผลประกอบการ กำไร/ขาดทุน)		6,385 ล้านบาท	6,100 ล้านบาท	ทกท./ ทลณ./ บธ.	3x3
3	RFบธ.1 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ทกท.	0%	-0.75%	บธ./ ทกท.	4x2
				ทลณ.	21.75%	21.40%	บธ./ ทลณ.	
4	RFบธ.2 : อาจไม่สามารถสร้างความผูกพันและความภักดี ของลูกค้าต่อ กทท. ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	S	ระดับความพึงพอใจ		> 3.80	3.70	กธต.	3x2
5	RFบธ.3 : แผนงานและผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนงาน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน	S	ระดับความพึงพอใจ		> 3.80	3.70	กธต.	3x2
6	RFบธ.4 : หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการ SLA ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อกำหนดของ SLA ได้	S	ระดับความพึงพอใจ		> 3.80	3.70	กธต.	3x2
7	RFบธ.5 : กทท. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	O	จำนวนโครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร		2 โครงการ	1 โครงการ	ฝพต.	1x3

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
8	RFบธ.6 : ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากไม่มีนิคมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัด	O	ความเห็นชอบให้ดำเนินการตามรูปแบบการลงทุน	คค. เห็นชอบรายงานผลการศึกษารายงานผลการศึกษา และรูปแบบการลงทุน	ได้รายงานผลการศึกษารายงานผลการศึกษา และรูปแบบการลงทุน	ฝพต.	1x3
9	RFบธ.7 : ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	O	ระดับความพึงพอใจ	> 3.80	3.70	ฝพต.	3x2
10	RFบธ.8 : ความล่าช้าจากการนำเสนอผลการศึกษาคู่สม. เพื่อขอความเห็นชอบ	O	ความสำเร็จของโครงการ	ผลการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมได้รับการรับรองจากสม. และ กทท. หรือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรื่องสิทธิการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ทรน.	บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการส่งรายงานวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมฉบับสมบูรณ์ให้กับสม. เพื่อพิจารณา	สทภ.	3x3
11	RFบธ.9 : ผลคะแนนค่าเกณฑ์วัดได้ต่ำกว่าค่าเกณฑ์ 3	S	ความสำเร็จของโครงการ	ผลดำเนินงานของทชช.เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดด้านการเงิน และไม่ใช้ด้านการเงิน	ผลการทบทวนความจำเป็นและบทบาทในการดำเนินงานของทรภ. และสรุปแนวทางการดำเนินธุรกิจของ ทชช	อสทภ.	3x2

3.4.1.5 สายวิศวกรรม (วศ.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงสายวิศวกรรม (วศ.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ วศ.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	95	-	1
2.	ยุทธศาสตร์	7	1	4
3.	Supply Chain	2	-	1
4.	ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)	1	-	-
รวม		105	1	6

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O
2	RFวศ.1	กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	C/E
3	RFวศ.2	การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O
4	RFวศ.3	ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	O/E
5	RFวศ.4	ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึงการยอมรับหรือ การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการหรือยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินโครงการ ในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	O
6	RFวศ.5	มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมีประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจนต้อง ขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	O
7	RFวศ.6	การขาดแคลนพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เรือ	O

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้รับไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ เป้าหมาย		ระดับความรุนแรง เป้าหมาย	
				โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ
1	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	3	3	9	2	2	4
2	RFวศ.1	กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	C/E	1	1	1	1	1	1

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
3	RFวศ.2	การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	○	2	2	4	2	1	2
4	RFวศ.3	ระดับน้ำในแม่น้ำ เจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อ การเดินเรือ	○/E	3	1	3	1	1	1
5	RFวศ.4	ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อ ยืนยันถึงการยอมรับหรือ การสนับสนุนการ ดำเนินงานโครงการ หรือ ยืนยันผลที่ได้จากการ ดำเนินโครงการ ในส่วนของ ผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	○	1	3	3	1	1	1
6	RFวศ.5	มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมี ประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจนต้อง ขยายเวลาการดำเนินงาน มากกว่าที่คาดไว้	○	1	3	3	1	1	1
7	RFวศ.6	การขาดแคลนพนักงานที่ ปฏิบัติงานที่เรือ	○	3	1	3	1	1	1

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R2 : ไม่สามารถยกระดับขีด ความสามารถในการแข่งขันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	○	จำนวนผลิตภัณฑ์/ บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และผู้ใช้บริการ	1	-	ฝพต.	3x3
			ความสำเร็จในการ พัฒนาระบบงานที่ สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อน การใช้ดิจิทัลและข้อมูล ยกระดับการให้บริการ	100%	80%	ฝทส.	
			ความสำเร็จในการ พัฒนานวัตกรรมที่ สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีด ความสามารถในการ แข่งขันและการบริหาร จัดการองค์กร	1 ชิ้นงาน ที่สามารถ ต่อยอดได้	3 ชิ้นงานจาก โครงการ	ฝก.	

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
			บริหารและพัฒนาทุน มนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	100%	80%	ฝบ.	
2	RFวศ.1 : กทท. สูญเสียข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญในการ บริหารงานขององค์กร	C/E	การหยุดชะงักของการ ให้บริการ	ไม่มีการ หยุดชะงัก	-	วศ.	1x1
3	RFวศ.2 : การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O	การลดปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	5%	4%	วศ.	2x2
4	RFวศ.3 : ระดับน้ำในแม่น้ำ เจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการ เดินเรือ	O/E	การหยุดชะงักของการ ให้บริการ	ไม่มีการ หยุดชะงัก	เกิดการหยุด ชะงักเกิน SLA แต่ ไม่เกินกว่า MTPD (48 ชั่วโมง)	วศ.	3x1
5	RFวศ.4 : ไม่ได้มีการทดสอบ เพื่อยืนยันถึงการยอมรับหรือ การสนับสนุนการดำเนินงาน โครงการ หรือยืนยันผลที่ได้ จากการดำเนินโครงการ ในส่วน ของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	O	การพัฒนาระบบ	พัฒนาแล้วเสร็จ 40% (พัฒนา พร้อมติดตั้ง ระบบ)	พัฒนา แล้วเสร็จ 20%	ฝทส.	1x3
6	RFวศ.5 : มีความเป็นไปได้ที่ อาจจะมีประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจน ต้อง ขยายเวลาการดำเนินงาน มากกว่าที่คาดไว้	O	การพัฒนาระบบ	พัฒนาแล้วเสร็จ 100% และนำ ออกมาใช้งาน	พัฒนาแล้วเสร็จ 80%	ฝทส.	1x2
7	RFวศ.6 : การขาดแคลน พนักงานที่ปฏิบัติงานที่เรือ	O	การหยุดชะงักของการ ให้บริการ	ไม่มีการ หยุดชะงัก	เกิดการหยุด ชะงักเกิน SLA แต่ ไม่เกินกว่า MTPD (48 ชั่วโมง)	ฝน.	3x1

3.4.1.6 ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ ทกท.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	195	-	-
2.	ยุทธศาสตร์	9	1	6
3.	ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)	6	-	1
รวม		210	1	7

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S
2	RFทกท.1	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)	O
3	RFทกท.2	ทกท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S
4	RFทกท.3	ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	O
5	RFทกท.4	การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	O
6	RFทกท.5	การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	O
7	RFทกท.6	การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อโศก (S1)	O
8	RFทกท.7	งบประมาณที่ขออนุมัติไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ	S

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
			ความ เสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
1	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	4	3	12	2	3	6
2	RFทกท.1	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตาม	O	2	4	8	2	1	2

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
			ความ เสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
		มาตรฐานสากล (ISPS Code/ ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)							
3	RFทกท.2	ทกท. ไม่สามารถบริหารจัดการ สินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่ กำหนด	S	4	2	8	2	1	2
4	RFทกท.3	ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรอง ระบบ PSHEMS level 2	O	3	1	3	2	1	2
5	RFทกท.4	การจราจรติดขัดระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือ ฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือ กึ่งอัตโนมัติ (Semi- Automated Container Terminal	O	3	1	3	2	1	2
6	RFทกท.5	การจราจรติดขัดระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์ กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่ง ต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	O	3	1	3	2	1	2
7	RFทกท.6	การจราจรติดขัดระหว่างการ ก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทาง เชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทาง พิเศษสายบางนา-อโศก (S1)	O	3	1	3	2	1	2
8	RFทกท.7	งบประมาณที่ขอไม่เพียงพอใน การดำเนินโครงการ	S	3	1	3	2	1	2

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R1 : ศักยภาพด้าน โครงสร้างพื้นฐานและระบบ บริหารของธุรกิจท่าเรือไม่ สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานโครงสร้าง พื้นฐาน	100%	80%	ทกท./ ทลฉ.	3x4
			ปริมาณตู้สินค้ารวม ผ่าน ทลฉ. รายปี	8.88 ล้าน TEU.	8.68 ล้าน TEU.	ทลฉ.	
2	RFทกท.1 : การบริหาร จัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)	O	จำนวนมาตรฐานการ บริหารจัดการท่าเรือที่ มีการดำเนินงาน เพื่อให้ได้รับการ รับรอง	4 มาตรฐาน	3 มาตรฐาน	ฝปส.	2x4

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
3	RFทกท.2 : ทกท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ทกท.	0%	-0.75%	ทกท.	4x2
4	RFทกท.3 : ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	O	การต่ออายุใบรับรอง	ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ได้รับการตรวจเพื่อต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ฝบส.	3x1
5	RFทกท.4 : การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	O	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจราจรภายในท่าเรือ	0-10	21-30 หรือ เท่ากับปีก่อน	ทกท.	3x1
6	RFทกท.5 : การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	O	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจราจรภายในท่าเรือ	0-10	21-30 หรือ เท่ากับปีก่อน	ทกท.	3x1
7	RFทกท.6 : การจราจรติดขัดระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อโศก (S1)	O	จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจราจรภายในท่าเรือ	0-10	21-30 หรือ เท่ากับปีก่อน	ทกท.	3x1
8	RFทกท.7 : งบประมาณที่ขอมไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ	S	ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง	จัดซื้อจัดจ้างได้ตามแผน	มีประวัติวิจารณ์ TOR และดำเนินการชี้แจงเรียบร้อยแล้ว	อกท.	3x1

3.4.1.7 ทำเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.)

สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงทำเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) ปีงบประมาณ 2567

ตาราง : ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) ของ ทลฉ.

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน	ระดับความเสี่ยง	
			ระดับองค์กร	ระดับสายงาน
1.	นโยบายภาครัฐ (กฎหมายระเบียบ/CSA/ความเสี่ยงทุจริต)	91	-	-
2.	ยุทธศาสตร์	22	1	7
3.	นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)	3	-	-
4.	ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)	3	-	1
5.	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	6	1	-
รวม		125	2	8

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตาราง : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2567	ประเภท ความเสี่ยง
1	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S
2	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	C
3	RFทลฉ.1	การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C
4	RFทลฉ.2	กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S
5	RFทลฉ.3	การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าแผน	O
6	RFทลฉ.4	การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าแผน	O
7	RFทลฉ.5	การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่ากำหนด	O
8	RFทลฉ.6	ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่เป็นไปตามเป้า	O
9	RFทลฉ.7	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ค่าเช่า	O
10	RFทลฉ.8	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีตล่าช้า	O

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
1	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน และระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือ ไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	4	3	12	2	3	6

ลำดับ ที่	RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย		ระดับ
				โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
2	R5	R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน อาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิง ธุรกิจ	C	2	4	8	2	2	4
3	RFทลณ.1	การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบัง มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	2	4	8	2	2	4
4	RFทลณ.2	กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการ สินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	2	1	2
5	RFทลณ.3	การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์การ ขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือ แหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	3	1	3	2	1	2
6	RFทลณ.4	การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนาท่า เทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	3	1	3	2	1	2
7	RFทลณ.5	การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบ สาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือ แหลมฉบังล่าช้ากว่ากำหนด	O	3	1	3	2	1	2
8	RFทลณ.6	ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่ เป็นไปตามเป้า	O	3	1	3	2	1	2
9	RFทลณ.7	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยน สายไฟ (Cable Reel) ของรถคาน เคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ล่าช้า	O	3	1	3	2	1	2
10	RFทลณ.8	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีต ล่าช้า	O	3	1	3	2	1	2

สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้าง พื้นฐานและระบบบริหารของ ธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ ระดับสากล	S	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานโครงสร้าง พื้นฐาน	100%	80%	ทกท./ ทลณ.	3x4
			ปริมาณตู้สินค้ารวม ผ่าน ทลณ. รายปี	8.88 ล้าน TEU.	8.68 ล้าน TEU.	ทลณ.	
2	R5 กฎหมาย ระเบียบ และ มาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อ การแข่งขันเชิงธุรกิจ	C	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้าน Compliance	100%	80%	ปจอ./ ทลณ.	2x4
3	RFทลณ.1 : การบริหารจัดการ ท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพ	C	ระดับความสำเร็จใน การเพิ่มประสิทธิภาพ	สามารถบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของ ท่าเรือ	-	ทลณ.	2x4

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
	ต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)		กระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ	ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 1 ด้าน			
4	RFทลจ.2 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ทลจ.	21.75%	21.40%	ทลจ.	4x2
5	RFทลจ.3 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนถ่ายที่ SRT0	440,000 TEU	410,000 TEU	สปก.	3x1
6	RFทลจ.4 : การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง	1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	1.009 ล้าน ที.อี.ยู.	สปก.	3x1
7	RFทลจ.5 : การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่ากำหนด	O	การจัดซื้อจัดจ้าง	จัดซื้อจัดจ้างได้ตามแผน	มีประวัติวิจารณ์ TOR และดำเนินการชี้แจงเรียบร้อยแล้ว	ทลจ.	3x1
8	RFทลจ.6 : ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่เป็นไปตามเป้า	O	ปริมาณตู้สินค้าผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) ราง+ชายฝั่ง	1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	1.009 ล้าน ที.อี.ยู.	สปก.	3x1
9	RFทลจ.7 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ล่าช้า	O	การจัดซื้อจัดจ้าง	จัดซื้อจัดจ้างได้ตามแผน	มีประวัติวิจารณ์ TOR และดำเนินการชี้แจงเรียบร้อยแล้ว	สปก.	3x1
10	RFทลจ.8 : การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีตล่าช้า	O	การจัดซื้อจัดจ้าง	จัดซื้อจัดจ้างได้ตามแผน	มีประวัติวิจารณ์ TOR และดำเนินการชี้แจงเรียบร้อยแล้ว	สปก.	3x1

3.4.2 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
1 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมายระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	C	3	5	15	สูง
2 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	4	3	12	สูง
3 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	3	3	9	ปานกลาง
4 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรสินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	3	3	9	ปานกลาง
5 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S	3	3	9	ปานกลาง
6 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงของมีผลประกอบการขาดทุน	F	3	3	9	ปานกลาง
7 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	S	3	3	9	ปานกลาง
8 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	S	3	3	9	ปานกลาง
RFบธ.8 ความล่าช้าจากการนำเสนอผลการศึกษาต่อ สผ. เพื่อขอความเห็นชอบ	O	3	3	9	ปานกลาง
9 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	C	2	4	8	ปานกลาง
10 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)	S	2	4	8	ปานกลาง
11 การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	S	2	4	8	ปานกลาง
12 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	ปานกลาง
13 กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	C	4	2	8	ปานกลาง
14 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	F	4	2	8	ปานกลาง
RFบธ.1 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	ปานกลาง
RFทกท.1 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)	O	2	4	8	ปานกลาง
RFทกท.2 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	ปานกลาง
RFทลธ.1 การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	2	4	8	ปานกลาง
RFทลธ.2 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	4	2	8	ปานกลาง
15 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O	3	2	6	ต่ำ
RFบค.1 โครงสร้างองค์กรไม่ตอบสนองกับภารกิจ	O	2	3	6	ต่ำ
RFบค.2 ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร	O	2	3	6	ต่ำ

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
RFบค.3 ไม่สามารถจัดทำแผนการปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลได้ตามกำหนด	O	2	3	6	ต่ำ
RFบค.4 การกำหนดสมรรถนะไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	O	2	3	6	ต่ำ
RFบค.5 การกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญไม่ตรงกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	O	2	3	6	ต่ำ
RFบค.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	O	2	3	6	ต่ำ
RFบธ.2 อาจไม่สามารถสร้างความผูกพันและความภักดี ของลูกค้าต่อ กทท. ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	S	3	2	6	ต่ำ
RFบธ.3 แผนงานและผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนงาน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน	S	3	2	6	ต่ำ
RFบธ.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการ SLA ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อกำหนดของ SLA ได้	S	3	2	6	ต่ำ
RFบธ.7 ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	O	3	2	6	ต่ำ
RFบธ.9 ผลคะแนนค่าเกณฑ์วัดได้ต่ำกว่าค่าเกณฑ์ 3	S	3	2	6	ต่ำ
16 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	O	5	1	5	ต่ำ
17 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	S	2	2	4	ต่ำ
RFวศ.2 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O	2	2	4	ต่ำ
RFกง.1 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	O	2	2	4	ต่ำ
18 กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)	F	3	1	3	ต่ำมาก
19 ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFกง.2 กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)	F	3	1	3	ต่ำมาก
RFกง.3 บุคลากรขาดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFกง.4 ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทันเวลา	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFบธ.5 กทท. ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้าได้	O	1	3	3	ต่ำมาก
RFบธ.6 ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากไม่มีนิคมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่จังหวัด	O	1	3	3	ต่ำมาก
RFวศ.3 ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	O/E	3	1	3	ต่ำมาก
RFวศ.4 ไม่ได้มีการทดสอบเพื่อยืนยันถึงการยอมรับหรือ การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ หรือยืนยันผลที่ ได้จากการดำเนินโครงการ ในส่วนของผู้ใช้ หรือลูกค้ามาก่อน	O	1	3	3	ต่ำมาก
RFวศ.5 มีความเป็นไปได้ที่อาจจะมีประเด็นที่ไม่คุ้นเคยจนต้องขยายเวลาการดำเนินงานมากกว่าที่คาดไว้	O	1	3	3	ต่ำมาก
RFวศ.6 การขาดแคลนพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เรือ	O	3	1	3	ต่ำมาก

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
RFทกท.3 ไม่ได้รับการต่ออายุใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทกท.4 การจรรยาบรรณขัดแย้งระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทกท.5 การจรรยาบรรณขัดแย้งระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทกท.6 การจรรยาบรรณขัดแย้งระหว่างการก่อสร้างโครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาภากรณรงค์ (S1)	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทกท.7 งบประมาณที่ขอไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ	S	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.3 การจัดซื้อจัดจ้างโครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.4 การจัดซื้อจัดจ้างโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าแผน	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.5 การจัดจ้างโครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่ากำหนด	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.6 ปริมาณการส่งสินค้าทางรางไม่เป็นไปตามเป้า	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.7 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเปลี่ยนสายไฟ (Cable Reel) ของรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (Rail Mount Gantry Crane : RMG) ล่าช้า	O	3	1	3	ต่ำมาก
RFทลค.8 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงถนนแอสฟัลต์ติกคอนกรีตล่าช้า	O	3	1	3	ต่ำมาก
20 กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านบริหารงานขององค์กร	O	1	1	2	ต่ำมาก
21 กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	O	1	1	2	ต่ำมาก
RFปจอ.1 กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น กฎระเบียบด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร	C	1	1	1	ต่ำมาก
RFวศ.1กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	C/E	1	1	1	ต่ำมาก

จากนั้นจึงคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรโดยในปี 2567 มี 6 ประเด็นที่สำคัญที่ถูกคัดเลือกให้บริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและต้องมีการบริหารจัดการและติดตามอย่างใกล้ชิดโดยได้กำหนดค่าเป้าหมายดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร				ระดับความรุนแรง เป้าหมาย			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	4	3	12	สูง	2	3	6	ต่ำ
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อ	O	3	3	9	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร				ระดับความรุนแรงเป้าหมาย			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	3	3	9	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S	3	3	9	ปานกลาง	1	2	2	ต่ำมาก
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	C	2	4	8	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	C	3	5	15	สูง	3	3	9	ปานกลาง

โดยการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรได้พิจารณาความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กร (ตามตารางที่ 2.5.2 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2567)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูง และการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	S	SO1: ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT: W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก SWOT: W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า SWOT: O4 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้ม พื้นตัวส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย SWOT: O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ SWOT: T1 การพัฒนาโครงการ Land Bridge SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T4 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง	1. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลณ. 2. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพ ท่าเรือ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : บริหารสัญญาสัมปทาน Phase 1-2) 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ สาเหตุด้านกระบวนการ RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุด้านเทคโนโลยี RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ สาเหตุด้านนวัตกรรม RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ สาเหตุด้านบุคลากร RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้าช้า/ไม่เป็นไปตามเป้า RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	O	SO2: ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม SWOT: W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SWOT: O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ	1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : การพัฒนาระบบ PCS) 2. ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) 3. ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร (ร่างปฏิบัติการรองรับ : แผนพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร) 4. ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5. ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI) 6. ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill/ Up Skill/ Re-Skill) 7. ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้เพิ่มศักยภาพการทำงาน

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สาเหตุด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุด้านการจัดหารายได้ RF3.1 การพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. เพื่อลดการเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุการดำเนินงานจัดการด้านต้นทุน RF3.3 การวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดให้เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน RF3.7 การศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	F	SO3: สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ SWOT: S5 พื้นที่ขนาดใหญ่ในพื้นที่เดียวกันสามารถ ต่อยอดการเป็นเมืองท่า (Smart City) SWOT: T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ SWOT: W4 บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพ ท่าเรือ (ร่างปฏิบัติการรองรับ : พัฒนาศักยภาพท่าเรือภูมิภาค) 2. มีแนวทางการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในปี 2573 3. มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และสามารถดำเนินการตามแผนเพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 4. มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาคภายในปี 2567 และดำเนินการตามแผนตั้งแต่ปี 2568 และสามารถสร้างรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย 50% ภายในปี 2573

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน <u>สาเหตุด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)</u> RF4.2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) <u>สาเหตุด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า</u> RF4.4 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ <u>สาเหตุด้านการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</u> RF4.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	S	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: W8 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง SWOT: O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการทำเรือ	1. การพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain : ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จากห่วงโซ่อุปทานลดลงอย่างต่อเนื่อง 2. มีการบริหารจัดการหลังท่าที่คำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3. ส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผล การประเมิน ITA ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี
R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน <u>สาเหตุด้านกระบวนการ Compliance</u> RF5.1 การลดอุปสรรคด้านกฎหมายในการให้บริการธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ	C	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการทำเรือ	1. มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน
R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง <u>สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี</u> RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน	C	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT: T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT: T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการทำเรือ	1. การปฏิบัติงานท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล 2. ความสำเร็จในการกำกับดูแลให้ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
	IRF6.8 องค์การขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต สาเหตุด้านการบริหารจัดการ สัญญาาร่วมทุน RF6.2 องค์การขาดการบริหารจัดการสัญญาาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน			

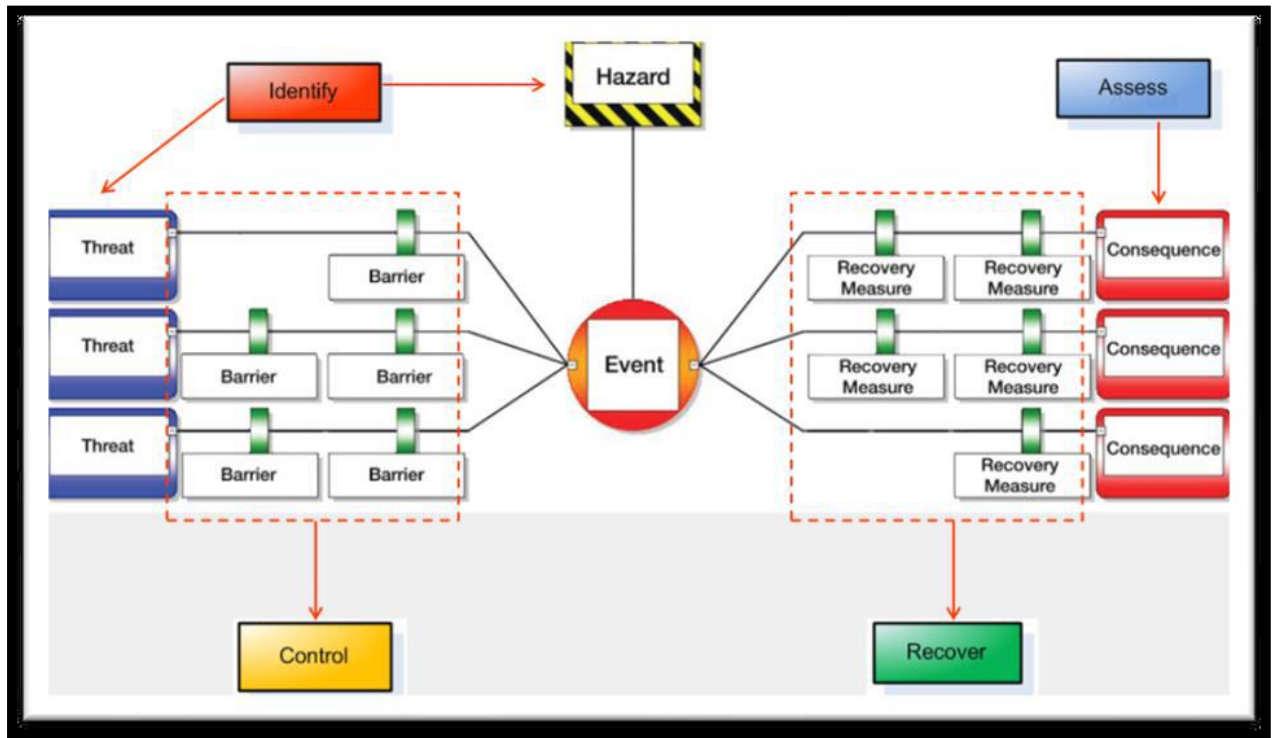
3.4.3 การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*I)
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	S	ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงสร้างพื้นฐาน	100%	80%	ทกท./ทลฉ.	3x4
		ปริมาณผู้สินค้ารวมผ่าน ทลฉ. รายปี	8.88 ล้าน TEU.	8.68 ล้าน TEU.	ทลฉ.	
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ	1	-	ฝพต./ทกท.	3x3

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*I)
		ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ	100%	80%	ฝทส.	
		ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร	1 ขึ้นงานที่สามารถต่อยอดได้	3 ขึ้นงานจากโครงการ	ฝก.	
		บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	100%	80%	ฝบ.	
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	F	การทำเรือแห่งประเทศไทย (ผลประกอบการกำไร/ขาดทุน)	6,385 ล้านบาท	6,100 ล้านบาท	ทกท./ ทลจ./ ฝพต.	3x3
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	S	ผลประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ค่า Factor	1.00141	1.00135	ฝก./ทกท./ ทลจ.	3x3
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	C	ความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Compliance	100%	80%	กม.	2x4
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	C	ความสำเร็จการจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย	100%	80%	ฝบ.	3x5

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ปี2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2567 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

โดยมีรายละเอียดของที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ค่าเป้าหมาย/ค่าเบี่ยงเบนการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA) / Risk Tolerance (RT)) ระดับความรุนแรง (ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ) แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ทั้งในส่วนสาเหตุ มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงตามทฤษฎี Bow Tie ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในทุกระดับขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ดังนี้



(ซึ่งสามารถรายละเอียดทั้งหมดได้ที่ (หัวข้อ 4.2 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง)

ตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่การทำเรื่องแห่งประเทศไทยพิจารณา มี 4 แนวทาง คือ

- **Take:** การยอมรับ คือ การไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการยอมรับมาตรการควบคุมเดิม วิธีการตอบสนองความเสี่ยงนี้เหมาะสม เมื่อความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ มีระดับต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- **Treat:** การลด/ควบคุม คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กร เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การปรับปรุงและการพัฒนานโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ อุปกรณ์ Software การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เป็นต้น

- **Terminate:** การหลีกเลี่ยง คือ การยกเลิกกระบวนการหรือหลีกเลี่ยงการดำเนินการเพื่อขจัด ความเสี่ยง การที่องค์กรเลือกใช้วิธีการนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถหาวิธีการตอบสนอง ที่จะลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจการ ยกเลิกกระบวนการ แผนงาน/โครงการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน

- **Transfer:** การถ่ายโอน/กระจาย คือ การดำเนินการเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นที่มีความเหมาะสม และเชี่ยวชาญในการจัดการ ความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแทนการซื้อประกัน เป็นต้น การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยงทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การตอบสนองความเสี่ยงของการทำเรื่องแห่งประเทศไทยดำเนินการ ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งในเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องพิจารณาจากเป้าหมายหลักในแต่ละกลยุทธ์ และเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญ ไปสู่การกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

แผนจัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อ ปัจจัยเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการตั้งเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายในแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร และ มีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวลงสู่ระดับสายงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละสายงาน

ทั้งนี้ กทท. โดยสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ Risk Owners เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map รวมถึงกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม และมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงที่จะต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 4.1 การกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยง

R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อานนท์ (S1) IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	MP1.1.1 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. MP1.1.12 โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) MP1.1.3 : โครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ-Okhna Mong Port) <u>เป้าหมาย :</u> MP1.1.1 ได้ลงนาม MOU 1 ฉบับ MP1.1.2 ให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ MP1.1.3 ดำเนินการตามโครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ - Okhna Mong Port) ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการ 3,600 TEU
สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	IC 1.2.1 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.2 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.3 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.4 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	-
สาเหตุด้านการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	IC1.3.1 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ IC1.3.2 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีว	-

R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
	อนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง IC1.3.3 แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ท่าเรือกรุงเทพ IC 1.3.4 การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers IC 1.3.5 แผนการดำเนินงานเพื่อขอรับรองวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	

R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านกระบวนการ RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย	IC2.2.1 โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ IC2.2.2 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุก	MP2.2.1 โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) MP2.2.2 โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. (CRM) <u>เป้าหมาย :</u> MP2.2.1 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA ลดลง MP2.2.2 ความพึงพอใจต่อกิจกรรม CRM เพิ่มขึ้น 3% จากปี2566
สาเหตุด้านเทคโนโลยี RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้	IC2.10 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	MP2.10 แผนการนำระบบใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับการรับเงินผ่านระบบ e-payment <u>เป้าหมาย :</u> MP2.10 สามารถออกใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ของระบบประจักษ์นวัตกรรมของ กทท.
สาเหตุด้านนวัตกรรม RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	IC2.28 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	MP2.28 แผนพัฒนาผู้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (PAT Innovation Creator) <u>เป้าหมาย :</u> MP2.28.1 ผลประเมินการเข้าร่วมโครงการฯ 3 โครงการ MP2.28.2 สรุปผลการพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ของ กทท. เสนอคณะทำงาน Innovation Champion และต่อยอดโครงการฯ ได้ 1 โครงการ
สาเหตุด้านบุคลากร RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคลการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้ำหน้าไม่เป็นไปตามเป้า RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	IC2.32 การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online IC2.38การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต ให้ตอบสนองต่ออนาคต	MP2.32 แผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง MP2.38.1 แผนสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของต้นสังกัดโครงสร้างแบบใหม่/Sandbox MP2.38.2 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management) <u>เป้าหมาย :</u> MP2.32.1 สรุปผลการประเมินสมรรถนะ MP2.32.2 แผนพัฒนารายบุคคลของ กทท. ได้รับความเห็นชอบ MP2.38.1 จำนวนหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม Sandbox ร้อยละ 80 MP2.38.2 บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตรากำลังฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60

R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่างับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	IC3.3 IC3.10 โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	MP3.3 แผนการทบทวนนโยบายและกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เงินกู้) MP3.4 แผนการพัฒนาระบบงานทางบัญชีทางสังคม <u>เป้าหมาย :</u> MP3.3 ได้แผนการทบทวนนโยบายและกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เงินกู้) ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ 1. นโยบายการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 2. คู่มือการดำเนินการจัดหาเงินกู้ MP3.4 นโยบายและแนวปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่
สาเหตุด้านการจัดหารายได้ RF3.1 การพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. เพื่อลดการเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	IC3.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มี ศักยภาพ มาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ IC3.6 การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.	MP3.1 แผนจัดเก็บรายได้ค่าเช่านอกเขตรั้วศุลกากร MP3.6.1 โครงการท่าเรือพันธมิตร (Chao Phraya Super Port Project) MP3.6.2 ความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ-Okhna Mong Port) <u>เป้าหมาย :</u> MP3.1 รายได้จากค่าเช่านอกเขตรั้วศุลกากร 460 ล้านบาท MP3.6.1 ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการรวมจำนวน 6,000 TEU MP3.6.2 ปริมาณตู้สินค้าที่เกิดจากความร่วมมือกับการทำเรือฯ-Okhna Mong Port 2,400 TEU
สาเหตุการดำเนินงานจัดการด้านต้นทุน RF3.3 การวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดให้เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน RF3.7 การศึกษาแผนพื้นที่ท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	IC3.3 IC3.10 โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ IC3.7 โครงการศึกษาแนวทางการจัดตั้งเขตปลอดอากร (Free Zone) ในพื้นที่ ทชส.	MP3.3 แผนการพัฒนาระบบงานทางบัญชีทางสังคม MP3.10 แผนการจัดหาแหล่งเงินทุน MP3.7 โครงการรองรับเรือท่องเที่ยว ท่าเรือเชียงของ <u>เป้าหมาย :</u> MP3.3 ได้นโยบายและแนวปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ MP3.10 ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ นโยบายการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม / คู่มือการดำเนินการจัดหาเงินกู้ MP3.7 ลดการขาดทุนไม่ต่ำกว่า 50% จากปีฐาน 2565 (รายได้รวม 65,000 บาท)

R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) RF4.2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก)	IC4.2 โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	MP4.2 แผนงานการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. เป้าหมาย : MP4.2 ผลประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ค่า Factor 1.00141
สาเหตุด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า RF4.4 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ	IC4.4 โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	-
สาเหตุด้านการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	IC4.6 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	-

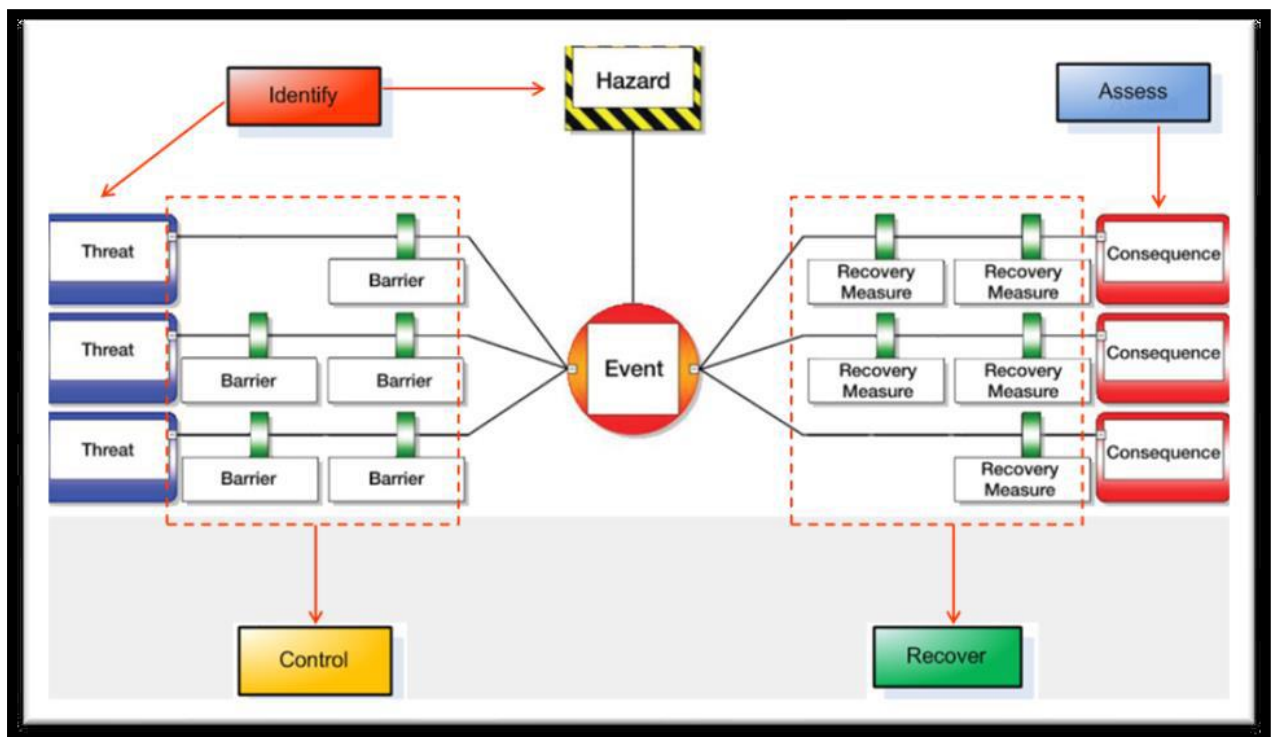
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านกระบวนการ Compliance RF5.1 การลดอุปสรรคด้านกฎหมายในการให้บริการธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าบริการ	IC5.1 แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	MP5.1 แผนดำเนินงานด้าน Compliance เป้าหมาย : MP5.1.1 รายงานการตรวจค้นกฎหมายภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินกิจการของ กทท. MP5.1.2 สรุปรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง		
สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่การทุจริตคอร์รัปชัน IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต	IC6.1 การแต่งตั้งผู้ตรวจการฯ และกองกฎหมายกำกับดูแลและดำเนินงานด้าน Compliance IC6.6 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	MP6.1 การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย เป้าหมาย : MP6.1 ความสำเร็จของการจัดตั้งหน่วยงานด้าน Compliance เพื่อรับผิดชอบดำเนินงาน
สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน RF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน		
สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน		

4.2 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ปี2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กทท. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2567 ในการประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

โดยมีรายละเอียดของที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ค่าเป้าหมาย/ค่าเบี่ยงเบนการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA) / Risk Tolerance (RT)) ระดับความรุนแรง (ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ) แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ทั้งในส่วนสาเหตุ มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงตามทฤษฎี Bow Tie ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในทุกระดับขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment) ดังนี้



ปัจจัยเสี่ยงที่ R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล

Risk Owner: ทกท./ทลจ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

1. แผนวิสาหกิจ ทกท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566)

กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

1.1 การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วน of โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

1.2 การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพ ในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

2. การขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นการขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการค้าทางทะเลของประเทศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ และปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง

3. ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) อุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก การบริหารจัดการจราจรของท่าเรือ แหลมฉบัง และปัจจัยภายนอกจากการย้ายฐานการผลิตของสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านรายได้ของ ทกท.

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบังปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%	ทลจ./ทกท.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R1: ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	50%
	สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมใน การให้บริการ (3x1)	30%
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด (3x2)	20%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	2	3	3	✗
IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	2	3	4	✗
IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	3	4	✗
IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อโศก (S1)	3	3	4	✓
IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3	✓
IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	2	3	4	✗
IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ ทกท.	3	4	4	✓

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC 1.2.1 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3	✓
IC 1.2.2 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4	✓
IC 1.2.3 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4	✓
IC 1.2.4 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	3	4	5	✓
IC1.3.1 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ	4	4	4	✓
IC1.3.2 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง	4	4	5	✓
IC1.3.3 แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ท่าเรือกรุงเทพ	3	4	5	✓
IC 1.3.4 การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers	3	4	4	✓
IC 1.3.5 แผนการดำเนินงานเพื่อขอรับรองมาตรฐานสากลที่ดีเด่น	3	4	4	✓

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาปฏิบัติ	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.	ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	8.48 ล้าน ที.อี.ยู	4 (L) x 3 (I) = 12 สูง	4 (L) x 3 (I) = 12 สูง	2 (L) x 3 (I) = 6
4	ร้อยละ 60	4	8.58 ล้าน ที.อี.ยู	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู	
3	ร้อยละ 70	3	8.68 ล้าน ที.อี.ยู			
2	ร้อยละ 80	2	8.78 ล้าน ที.อี.ยู			
1	> ร้อยละ 90	1	8.88 ล้าน ที.อี.ยู	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 83.85	ผลปีก่อน	8.68 ล้าน ที.อี.ยู			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T1.1: จำนวนโครงการที่สำคัญที่ล่าช้ากว่าแผน	3 โครงการ	5 โครงการ	10 โครงการ
T1.2: จำนวนครั้งการหยุดชะงักของการให้บริการ	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
T1.3: จำนวนประเด็นที่สำคัญที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดหรือเงื่อนไข	1 ประเด็น	3 ประเด็น	5 ประเด็น

9. การตอบสนองความเสี่ยง

แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP1.1.1 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. ผลลัพธ์ : ได้ลงนาม MOU 1 ฉบับ	✓	✓	ฝพต.
MP1.1.2 : โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) ผลลัพธ์ : สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า,ปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ	✓	✓	ทกท.
MP1.1.3 : โครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ-Okhna Mong Port) ผลลัพธ์ : ดำเนินการตามโครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ - Okhna Mong Port) ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการ 3,600 TEU	✓	✓	ทกท.

ปัจจัยเสี่ยงที่ R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Risk Owner: ทกท./ทลจ./ฟพต./ฟป./ฟทส.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

1. แผนวิสาหกิจ ทกท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

1.1 การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

1.2 การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

2. การท่าเรือฯ ยังไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) รวมถึงความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนาระบบ Port Community System (PCS) รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับและข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร ตลอดจนยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมนักและ Mindset ของบุคลากรที่ยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และขาด การบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อการไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมาย ด้านการปฏิบัติงานของ ทกท

3. บุคลากรขาดความรู้ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนบุคลากรของ ทกท. อาจไม่มีพฤติกรรมกรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และ มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ ทกท. และขาดการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อการที่บุคลากรขาด Growth Mindset ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์องค์กรของ ทกท.

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เป้าหมาย : ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปีจากปีฐาน (ปี 2564 = 3.76) ระดับ 3.80 เป้าหมาย : ความสำเร็จของการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) 100%	บค./กง./บธ./ทส.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R2. ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ	
	RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)	20%
	RF2.5: ผู้ใช้บริการขาดการรับรู้ในแนวทางการให้บริการใหม่ๆ ทำให้การให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (2x1)	5%
	RF2.8 ขาดการกำหนดแนวทางรองรับ/สนับสนุนทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ (3x1)	5%
	RF2.12: ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย (3x1)	10%
	กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	
	RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ (3x2)	10%
	RF2.11 : ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ (3x1)	5%
	กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร	

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
	RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้ำซ้ำ/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)	10%
	RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (3x4)	10%
	RF2.34: ระดับ Competency ของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดการ Up Skill / Re-Skill หรือเป็นไปอย่างล้ำซ้ำ (2x1)	5%
	กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม	
	RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (3x1)	10%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC2.1.1 โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	4	3	4	✓
IC2.1.2 โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.	4	3	4	✓
IC2.1.3 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	3	3	3	✓
IC2.1.4 โครงการการพัฒนา ท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.	2	3	3	✗
IC2.2.1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	2	3	3	✗
IC2.2.2 โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ	2	3	3	✗
IC2.2.3 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2	3	3	3	✓
IC2.2.4 โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือหุ่นแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน	3	3	3	✓
IC2.2.5 แผนดำเนินงานโครงการพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กทท. ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001	3	4	3	✓
IC2.3.1 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	2	3	3	✗
IC2.3.2 แผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง (Manpower Management)	3	3	3	✓
IC2.3.3 การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	3	3	3	✓
IC2.4.1 แผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.	3	3	3	✓
IC2.4.2 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	2	3	3	✗

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่า คะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ค่า คะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีด ความสามารถในการให้บริการ ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2)	ความเสี่ยงก่อน มาตรการ ควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยง คงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความ รุนแรง เป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	ไม่ต่ำกว่า 1	3 (L) x 3 (I) =	3 (L) x 3 (I) =	2 (L) x 2 (I)
4	ร้อยละ 60	4	ไม่ต่ำกว่า 2	9 ปานกลาง	9 ปานกลาง	= 4 ต่ำ
3	ร้อยละ 70	3	ไม่ต่ำกว่า 3	ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับ ขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	
2	ร้อยละ 80	2	ไม่ต่ำกว่า 4			
1	> ร้อยละ 90	1	ไม่ต่ำกว่า 5	ช่วงเปี่ยงเบนที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับ ขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	4.60			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตาม แผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ IT	100%	80%	<80%
ความล่าช้าในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	5%	10%	>20%
ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ (เรื่อง/ปี)	1	มีไม่น้อยกว่า 10 โครงการที่เข้ารอบ	ไม่มีการจัดทำโครงการด้าน นวัตกรรม

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)	✓	✓	ฝพต.
ผลลัพธ์ : จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA			
โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. (CRM)	✓	✓	ฝพต.
ผลลัพธ์ : ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ (ความพึงพอใจต่อกิจกรรม CRM เพิ่มขึ้น 3% จากปี2566)			
แผนการนำระบบใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการรับเงินผ่านระบบ e-payment	✓	✓	ฝทส.
ผลลัพธ์ : สามารถออกใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ของระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของ กทท. , งานรับเงินศูนย์ชำระค่าภาระและค่าบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) , ระบบ ประตุอัตโนมัติของ ทกท. และ งานรับเงินจากใบแจ้งหนี้เงินเชื่อ			
แผนพัฒนาผู้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (PAT Innovation Creator)	✓	✓	ฝก.
ผลลัพธ์ : ผลประเมินการเข้าร่วมโครงการฯ			
แผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	ฝบ.
ผลลัพธ์ : ดำเนินการประเมินสมรรถนะทั่วทั้งองค์กร และสรุปผลการประเมินสมรรถนะ รวมถึงจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลของ กทท. ที่ได้รับความเห็นชอบ			
แผนสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของต้นสังกัดโครงสร้างแบบ ใหม่/ Sandbox	✓	✓	ฝบ.
ผลลัพธ์ : สรุปผลจำนวนหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม Sandbox ร้อยละ 80			
แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	✓	✓	ฝบ.
ผลลัพธ์ : บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตรากำลังฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60			

ปัจจัยเสี่ยงที่ R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Owner: กง. /บธ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

1. แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

1.1 การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วน of โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

1.2 การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าท่าเรือ รวมถึงประเด็นการจำกัดปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือกรุงเทพ ผลประกอบการขาดทุนที่ท่าเรือภูมิภาค อาจส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมของการท่าเรือฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย : อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลธ. ร้อยละ 21.75	กง./บธ.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R3: ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี	
	RF3.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ (5x3)	15%
	RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว (2x1)	10%
	RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (5x2)	10%
	RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (2x1)	5%
	RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน (3x2)	5%
	RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (3x1)	5%
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้	
	RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (3x3)	10%
	RF3.7: ไม่สามารถศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3x3)	5%
	RF3.8: ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าการบริการที่มีคุณภาพและยั่งยืน (2x1)	5%
	RF3.13 ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่า ลงทุน (3x2)	5%
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน	
	RF3.10: องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (3x2)	5%
	RF3.11: การคาดการณ์บัญชีและการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (2x1)	5%
	RF3.12 ไม่สามารถบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมาย/เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (4x3)	5%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
1. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพ มาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	2	3	3	x
2. โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาระบบการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	2	3	3	x
	2	3	3	x
3. โครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักท่าเรือภูมิภาค	3	3	3	
4. โครงการการพัฒนา ท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.				✓

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน				
ระดับ		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ผลประโยชน์ของ กทท. ประจำปี 2567 (กำไร/ขาดทุน)	ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	ขาดทุนมากกว่าปีก่อน	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	2 (L) x 2 (I) = 4 ต่ำ
4	ร้อยละ 60	4	ขาดทุนน้อยกว่าปีก่อน	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	กำไรมากกว่าคาดการณ์	
3	ร้อยละ 70	3	กำไรเท่ากับปีก่อน			
2	ร้อยละ 80	2	กำไรมากกว่าปีก่อน			
1	> ร้อยละ 90	1	กำไรมากกว่าคาดการณ์	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	กำไรเท่ากับปีก่อน	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	กำไรมากกว่าคาดการณ์			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของ Dead/Live Asset ของ ทกท. (% ของ Live Asset)	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 100%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี 60%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี <40%
การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของ Dead/Live Asset ของ ทลธ. (% ของ Live Asset)	เป็นไปตามเป้าหมาย รายปี 100%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี 60%	เป็นไปตามเป้าหมายรายปี <40%

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
แผนจัดเก็บรายได้ค่าเช่านอกเขตรั้วศุลกากร ผลลัพธ์: รายได้จากกการประมาณการนอกเขตรั้วศุลกากร ทกท. 460,000,000 บาท		✓	ฝพต.
แผนการทบทวนนโยบายและกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เงินกู้) ผลลัพธ์: ได้ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่	✓		ฝง.
1. นโยบายการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	✓		ฝง.

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. คู่มือการดำเนินการจัดหาเงินทุน แผนการพัฒนาระบบงานทางบัญชีทางสังคม ผลลัพธ์: นโยบายและแนวปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) ผลลัพธ์: สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า ,ปริมาณ ตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ โครงการรองรับเรือท่องเที่ยว ท่าเรือเชียงของ ผลลัพธ์: ลดการขาดทุนไม่ต่ำกว่า 50% จากปีฐาน 2565 (รายได้รวม 65,000 บาท)		✓ ✓	ทกท. สทก.

ปัจจัยเสี่ยงที่ R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน

Risk Owner: กง.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

1. แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2566) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

1.1 การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

1.2 การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งย่อมาจาก Environment, Social, และ Governance ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่ชี้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกค้า suppliers ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) อย่างไรและ Governance เป็นหลักการที่ชี้วัดว่าองค์กรมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจ ด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / ตัวชี้วัด/MOU	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน เป้าหมาย : ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 4 จาก ปีฐาน (พ.ศ. 2562)	กง.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) RF4.1: ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น/ไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากเครื่องจักรเก่า ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น (2x1)	15%
	RF4.2: ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG) (4x2)	20%
	RF4.3: การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4)	20%
	RF4.4: ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงด้าน ESG (3x1)	15%
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า RF4.5: ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ (2x1)	10%
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6: ข้อมูลสำคัญไม่ได้ถูกนำมาเปิดเผยให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ITA ด้าน OIT (2x1)	10%
	RF4.7: ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า (2x1)	10%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
1. การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	3	4	5	✓
2. แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	3	4	5	✓
3. โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	2	4	5	✗
4. โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	3	3	4	✓
5. การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	3	4	4	✓
6. การทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	✓
7. พัฒนทักษะแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Strategic Position)	3	3	3	✓
8. การสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้	3	3	3	✓
9. การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	3	3	3	✓
10.โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community	3	3	3	✓

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียง Best Practice	
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาใช้	
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO4)	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	ไม่ต่ำกว่า 1	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง	1 (L) x 2 (I) = 2 ต่ำมาก
4	ร้อยละ 60	4	ไม่ต่ำกว่า 2	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5	
3	ร้อยละ 70	3	ไม่ต่ำกว่า 3			
2	ร้อยละ 80	2	ไม่ต่ำกว่า 4			
1	> ร้อยละ 90	1	ไม่ต่ำกว่า 5	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 3	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 84	ผลปีก่อน	4.1			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
แผนงานการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ผลลัพธ์: ดำเนินตามแผนร้อยละ 100 (ค่า Factor 1.00141 ปีปัจจุบัน/ปีฐาน)	✓	✓	ผก.

ปัจจัยเสี่ยงที่ R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

Risk Owner: ปจอ./ทลฉ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐาน กทท. อาจเผชิญกับอุปสรรคทางด้านกฎหมายที่ส่งผลการเติบโตและการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนี้

อุปสรรคด้านกฎหมายที่ขัดขวางธุรกิจมีศักยภาพการทำเรืออาจพบปัญหาในการดึงดูดธุรกิจที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบของท่าเรือ เนื่องจากกฎหมายหรือข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องหรือซับซ้อนเกินไป เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนจากต่างชาติ หรือการพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของธุรกิจ ทำให้ยากต่อการบรรลุเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจในเชิงพาณิชย์

มาตรฐานการกำกับดูแลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน กทท. อาจขาดการรับรองมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลในด้านการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มาตรฐานด้านความปลอดภัยไซเบอร์ การบริหารจัดการข้อมูล หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดึงดูดนักลงทุนหรือลูกค้าระดับนานาชาติที่ต้องการการรับรองมาตรฐานสูง

การปรับปรุงกฎระเบียบล่าช้ากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของการท่าเรืออาจล่าช้าหรือใช้เวลานานในการปรับปรุง ส่งผลให้การพัฒนาและการดำเนินงานบางส่วนต้องล่าช้า เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ การขนส่งระหว่างประเทศ หรือการรักษาความปลอดภัยภายในท่าเรือ ทำให้การปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นไปได้ยาก

ผลกระทบจากกฎหมายและมาตรฐานใหม่ต่อการดำเนินธุรกิจกฎหมายหรือมาตรฐานใหม่ ๆ ที่ออกมาอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กทท. เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย หรือภาษีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวและอาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับองค์กร

ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายของการท่าเรืออาจไม่เพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมายหรือการเจรจากับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินงานและลดความน่าเชื่อถือในสายตาของพันธมิตรทางธุรกิจหรือนักลงทุน

ดังนั้น การดำเนินงานของ กทท. อาจประสบกับปัญหาขึ้นได้ จากการที่

1. ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายในให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
3. การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด กฎหมายและมาตรฐานใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ
4. ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
Tone at Top	เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ 77,500 TEU	ปจอ./ทลฉ.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน RF5.1 ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายในให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (3x4)	20%
	RF5.2 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	10%

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
	RF5.3 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด (3x3)	20%
	RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (3x2)	25%
	RF5.5 ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (3x1)	10%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน		
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม
1. แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำ		2	3	4
2. การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem)		3	4	4

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	ยังไม่เริ่มดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบ	2 (L) x 4 (I) = 8 ปานกลาง	2 (L) x 4 (I) = 8 ปานกลาง	2 (L) x 2 (I) = 4 ต่ำ
4	ร้อยละ 60	4	มีการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบในภาพรวมของ กทท.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	
3	ร้อยละ 70	3	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง			
2	ร้อยละ 80	2	มีการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเพื่อหารือในกฎระเบียบที่ขัดข้อง			
1	> ร้อยละ 90	1	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	
ผลปีก่อน	100	ผลปีก่อน	มีการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบในภาพรวมของ กทท.			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
แผนดำเนินงานด้าน Compliance <u>ผลลัพธ์:</u> - รายงานการดำเนินงาน เสนอคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง - รายงานการตรวจค้นกฎหมายภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของ กทท. - รายงานผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศฯ ที่หน่วยงานภายใน กทท.	✓	✓	ผู้รับผิดชอบงาน Compliance

ปัจจัยเสี่ยงที่ R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

Risk Owner: ปจอ./บค.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

โดยที่คณะกรรมการ กทท. ต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC: Governance Risk and Compliance) อย่างชัดเจน

ซึ่งในปัจจุบัน กทท. ยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงานด้าน Compliance ที่บรรจุอยู่ในโครงสร้างอย่างชัดเจนเป็นเพียงการมอบหมายงานให้หน่วยงานกองกฎหมายดำเนินการ ทำให้การดำเนินงานด้าน Compliance ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งในภายภาคหน้าอาจส่งผลกระทบที่รุนแรงยิ่งขึ้นจากการที่ไม่ระบุความเสี่ยงด้าน Compliance อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
Tone at Top	เป้าหมาย : จำนวนครั้งที่ กทท. ถูกฟ้องร้องเรียน	บค.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor :RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี	
	RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4)	20%
	RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน (4x1)	10%
	IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต (3x1)	10%
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน	
	RF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (3x3)	15%
	สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line)	
	RF6.3 ขาดการบูรณาการงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน (3x3)	10%
	RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ (4x2)	15%
	RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (3x2)	10%
	RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	10%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
1. การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem)	3	4	4	✓
2. การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	4	5	5	✓
3. แผนดำเนินงานโครงการพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กทท. ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001	3	4	3	✓
4. การพัฒนาโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้าน Compliance	2	2	4	x
5. แผนบริหารสัญญาสัมพันธ์กับผู้ประกอบการทำเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลธ. ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	3	3	3	✓
6. แผนงานจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายที่ทำเรือแหลมฉบัง	3	4	4	✓

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาปฏิบัติ	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	มากกว่า 110 ล้านบาท	3 (L) x 5 (I) = 15 สูง	3 (L) x 5 (I) = 15 สูง	3 (L) x 3 (I) = 9 ปานกลาง
4	ร้อยละ 60	4	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 110 ล้านบาท			
3	ร้อยละ 70	3	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	
2	ร้อยละ 80	2	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ล้านบาท			
1	> ร้อยละ 90	1	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท	
ผลปีก่อน	70	ผลปีก่อน	มากกว่า 110 ล้านบาท			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point	8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
	ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง

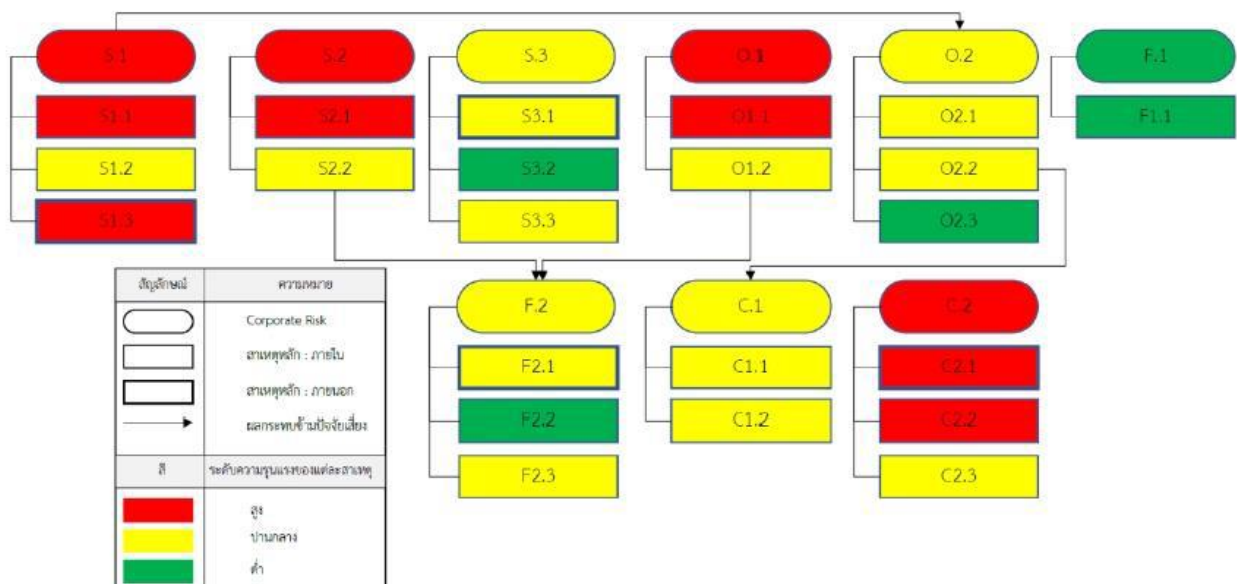
9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย ผลลัพธ์ : กทท. มีหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย	✓	✓	ฝบ.

ตอนที่ 5 แผนที่แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map)

5.1 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ที่ดีควรแสดงถึงการที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงถึงต้นเหตุและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ การจัดทำ Risk Correlation Map ของรัฐวิสาหกิจต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง



ภาพที่ 5.1 ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map

กทท. ได้จัดทำ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจนเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น
 - 1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง อาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
 - 1.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงควรแสดงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงการเงิน (ถ้ามมี) และมีใช่เชิงการเงิน
4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และวาระการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ Risk Owner

5.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

กทท. ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบในแต่ละสาเหตุของ ความเสี่ยง เพื่อที่ให้องค์กรเห็นร่วมกันว่าสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) ดังกล่าว โอกาสในการเกิดของ ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมี

แนวโน้มเป็นอย่างไร และผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาด หรือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น มีระดับความรุนแรงที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร (รุนแรงน้อย/รุนแรงปานกลาง/รุนแรงมาก)

เมื่อองค์กรได้มีการให้ระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง จะมีการนำคะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็นระดับ ความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) สรุปได้ดังนี้

ระดับความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) = คะแนนค่าโอกาส (L) x คะแนนผลกระทบ (I)

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง การทำเรื่องแห่งประเทศไทยจะมีการนำเสนอสัญลักษณ์แทนด้วย สีแดง สีส้ม สีเหลือง และสีเขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน	สี
17 - 25	แดง
10 - 16	ส้ม
7 - 9	เหลือง
4 - 6	เขียว
1 - 3	เขียว

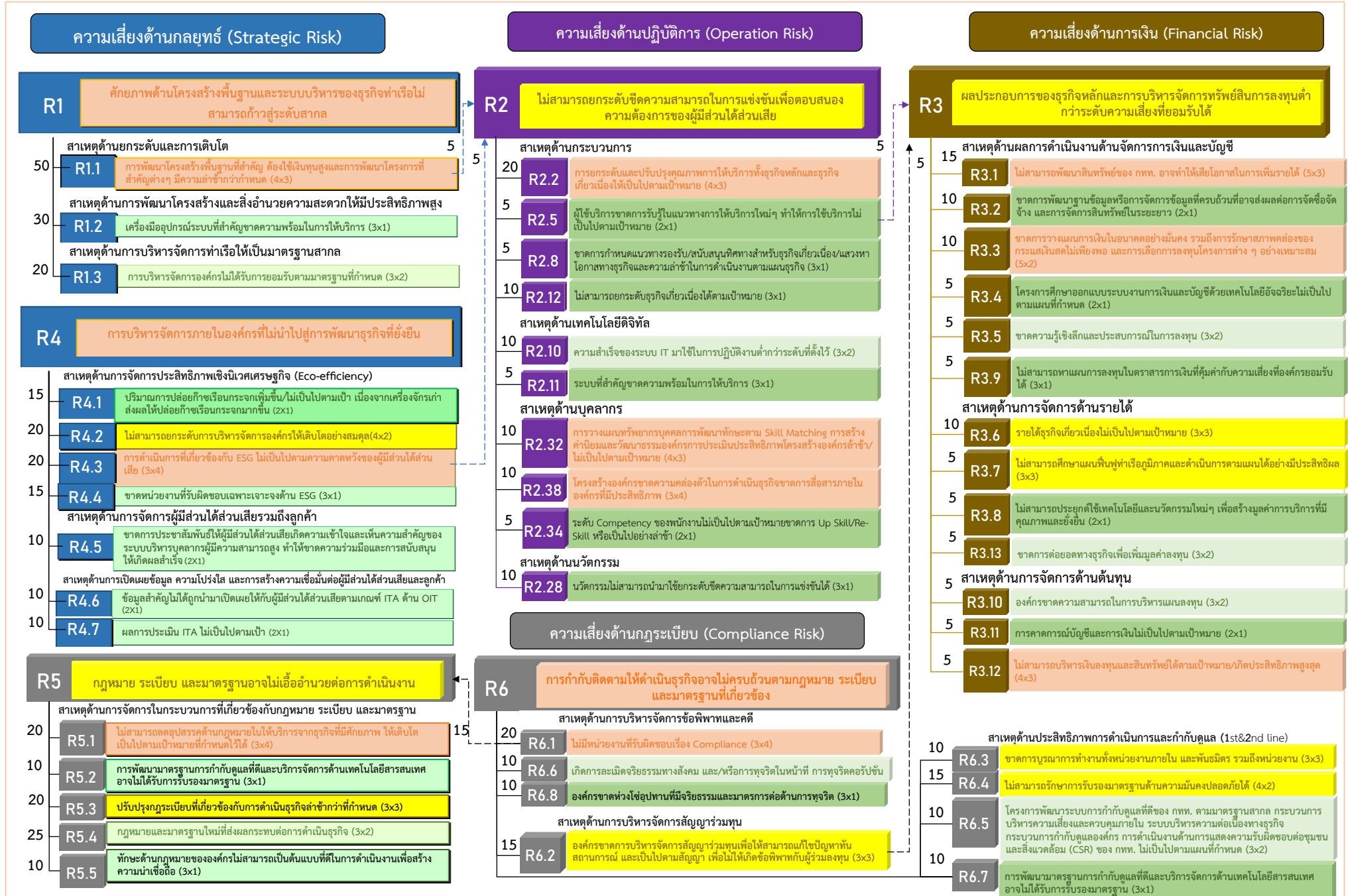
ทั้งนี้ กทท. โดย สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองหรือการจัดการ ความเสี่ยง

จากนั้นนำความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ข้างต้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงนั้น ๆ (Risk Factor หรือ RF) ในลักษณะของ Root Cause โดยวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ทั้งหมดซึ่งรวบรวมจากข้อมูลในอดีตการวิเคราะห์สาเหตุแบบต่างๆ แล้วจึงนำมาทบทวนด้วยกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุ (Cause and Effect) จึงสามารถคัดเลือกสาเหตุสำคัญที่มีลักษณะเป็นสาเหตุหลักที่กระทบต่อความเสี่ยงโดยตรงอย่างแท้จริง เพื่อนำไปบริหารความเสี่ยงในปี 2567 ซึ่งสรุปปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล
สาเหตุ	
สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต	
RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	
สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง	
RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรือให้เป็นมาตรฐานสากล	
RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด	
R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
สาเหตุ	
สาเหตุด้านกระบวนการ	
RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย	
สาเหตุด้านเทคโนโลยี	
RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้	
สาเหตุด้านนวัตกรรม	
RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้	
สาเหตุด้านบุคลากร	
RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้ำไม่เป็นไปตามเป้า	
RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	

R3	ผลกระทบของการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
สาเหตุ	
สาเหตุด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	
สาเหตุด้านการจัดหารายได้ RF3.1 การพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. เพื่อลดการเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
สาเหตุการดำเนินงานจัดการด้านต้นทุน RF3.3 การวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดให้เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม RF3.10 องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน RF3.7 การศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน
สาเหตุ	
สาเหตุด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) RF4.2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก)	
สาเหตุด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า RF4.4 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ	
สาเหตุด้านการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6 ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า	
R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
สาเหตุ	
สาเหตุด้านกระบวนการ Compliance RF5.1 การลดอุปสรรคด้านกฎหมายในการให้บริการธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ	
R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
สาเหตุ	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต	
สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน RF6.2 องค์กรขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน	
สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	

ภาพที่ 5.2 Risk Correlation Map ของ กทท.



5.3 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายใน องค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว เพื่อเป็นการกำหนด แผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็น ปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนด้านใดบ้าง ซึ่งการบริหาร ความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้น ขั้นตอนนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ

สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับ สาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็น ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุกับ ปัจจัยเสี่ยงที่มีใช้ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะต้องพิจารณา ความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าว โดยอาศัยฐานข้อมูล สถิติ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ประกอบการ พิจารณา

5.4 ขั้นตอนการจัดทำ Risk Correlation Map

1. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ
4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

หมายเหตุ กำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุมีรายละเอียดอยู่ในแบบประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง หัวข้อ 2.6 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่างแบบประเมินน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง

① ความเสี่ยง (Risk Factor)	② สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes)	③ ผลกระทบ ของสาเหตุ ที่มีต่อความ เสี่ยง	④ มาตรการ จัดการและ ประสิทธิภาพ	⑤ ระดับความ รุนแรงของ สาเหตุ (③+④/2)	⑥ น้ำหนัก ของสาเหตุ	⑦ ลำดับ ความสำคัญ
R1 ศักยภาพด้าน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบบริหาร ของธุรกิจทำเรือไม่ สามารถก้าวสู่ ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต					
	RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้อง ใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	5	5	5.00	50	1
	สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง					
	RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาด ความพร้อมใน การให้บริการ (3x1)	3	3	3.00	30	2
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรือให้เป็น มาตรฐานสากล					
	RF1.3การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการ ยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด (3x2)	3	2	2.50	20	3

5.5 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ
2. ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหาร ความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน
3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่ เป็นความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของ หลายปัจจัยเสี่ยง แสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Risk ดังกล่าว เนื่องจากเมื่อ บริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง มีระดับความรุนแรงที่ลดลง
4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วม รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	50	4x3 	โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือหากล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผนการพัฒนาจะกระทบต่อ 1. ความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง 500K TEU ในปี 2570 2. ความสึกหรองน้ำไม่เป็นตามมาตรฐานหรือไม่รองรับความต้องการของลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้า 40% 3. การจราจรในท่าเรือติดขัดทำให้การขนส่งไม่ได้ตามรอบระยะ เวลา ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ 20%	1. ความสึกหรองน้ำไม่เป็นตามมาตรฐานหรือไม่รองรับความต้องการของลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทำให้ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ทลล. ลดลง 2. การขนส่งระหว่างท่าเรือกับผู้ประกอบการ ยังเป็นรูปการขนส่งทางถนนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งหากไม่สามารถบริหารจัดการจราจรให้เกิดความคล่องตัว ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ทลล. 3. การพัฒนาท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งทางทะเล หาก กทท. ไม่สามารถที่จะพัฒนาเรือท่าแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้แล้วเสร็จตามกำหนด ก็มีโอกาที่จะทำให้ กทท. สูญเสียลูกค้าและปริมาณตู้สินค้าได้	IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตก เป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาภาธร (S1) IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	MP1.1.1 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. ผลลัพธ์ : ได้ลงนาม MOU 1 ฉบับ MP1.1.2 : โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) ผลลัพธ์ : สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า, ปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ MP1.1.3 : โครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ- Okhna Mong Port) ผลลัพธ์ : ดำเนินการตามโครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ - Okhna Mong Port) ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการ 3,600 TEU
	สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมใน การให้บริการ (3x1)	30	3x1 	โครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลักหากไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน หรือชำรุดส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ 20% และกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทำให้ปริมาณตู้ลดลง 8%	ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า ทำให้ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือลดลง	IC 1.2.1 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.2 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.3 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.2.4 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด (3x2)	20	3x2 	การดำเนินการที่ไม่ได้มาตรฐานจนอาจส่งผลให้การให้บริการหยุดชะงักและเกิดความไม่เชื่อมั่นของผู้ใช้บริการอาจทำให้ปริมาณตู้สินค้าลดลง 8% หรือ 800 ล้าน บาท และหากรักษามาตรฐานไว้จะทำให้รักษาการเติบโตไว้ที่ 5% ต่อปี หรือ	1. การบริหารที่ไม่มีมาตรฐานอาจส่งผลให้ท่าเรือไม่สามารถรองรับการขนส่งได้ตามความต้องการ ทำให้ปริมาณการขนส่งสินค้าทางเรือลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ 2. การบริหารจัดการที่ขาดมาตรฐานจะมีการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ค่าน้ำมัน ค่าจ้างพนักงาน และการบำรุงรักษาอาจ	IC1.3.1 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ IC1.3.2 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง	

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
					สูงขึ้น ซึ่งเป็นการลดกำไรสุทธิขององค์กร 3. มาตรฐานในการขนถ่ายสินค้าจะแย่ลง ทำให้เวลารอคอยเรือที่ท่าเรือยาวนานขึ้น (Turnaround Time) ส่งผลให้จำนวนเรือที่เข้ามาใช้บริการลดลง 4. จำนวนเรือสินค้าที่มารับบริการอาจลดลงเนื่องจากความล่าช้าและความไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้ท่าเรืออื่นที่มีความพร้อมและมาตรฐานดีกว่า 5. อาจเพิ่มความเสี่ยงในการจัดเก็บและเคลื่อนย้ายสินค้าที่ไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเสียหายต่อสินค้าได้มากขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการชดเชยและการขนส่งใหม่ 6. รายได้จากค่าบริการลดลง ซึ่งอาจรวมถึงค่าผ่านทาง ค่าธรรมเนียม และรายได้จากการเช่าพื้นที่ 7. เกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานที่ท่าเรือมากขึ้น ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายในการชดเชยผู้ได้รับบาดเจ็บ และอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร 8. นักลงทุนและผู้ประกอบการอาจสูญเสียความเชื่อมั่น ส่งผลให้การลงทุนและการขยายกิจการภายในท่าเรือหยุดชะงัก	IC1.3.3 แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ท่าเรือกรุงเทพ IC 1.3.4 การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers IC 1.3.5 แผนการดำเนินงานเพื่อขอรับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3) RF2.5: ผู้ให้บริการขาดการรับรู้ในแนวทางการให้บริการใหม่ๆ ทำให้การใช้	20 5	4x3 2x1	1. ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง จาก 3.35 คะแนน 2. ไม่สามารถสร้างความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจ ได้อย่างน้อย 1 ฉบับต่อปี 3. การให้บริการที่ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณสินค้า ซึ่งเป็นรายได้จากการให้บริการสินค้าที่ 60,000 TEU 120 ล้านบาท	1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ ซึ่งหากพัฒนาแล้วจะทำให้สูญเสียลูกค้าและความสามารถในการแข่งขัน 2. ความไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้ กทท. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้านการบริการของลูกค้าได้เต็มที่ ทั้งในด้านความเร็ว ความถูกต้องในการจัดการสินค้าหรือการขนส่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจของลูกค้า และลดทอนโอกาสที่จะขยายฐานลูกค้าในอนาคต	IC2.1.1 โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ IC2.1.2 โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. IC2.1.3 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. IC2.1.4 โครงการการพัฒนา ท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.	โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) ผลลัพธ์ - จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. (CRM) ผลลัพธ์ - ความเร็วของแผนงาน/โครงการ (ความพึงพอใจต่อกิจกรรม CRM เพิ่มขึ้น 3% จากปี2566)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (2x1) RF2.8 ขาดการกำหนดแนวทางรองรับ/สนับสนุนทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ (3x1) RF2.12: ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย (3x1)	5 10	3x1 3x1 		3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น นักลงทุน คู่ค้าต่างประเทศ และลูกค้า จะขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของ กทท. ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและทันสมัย ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของท่าเรือเสื่อมถอยลง ซึ่งจะทำให้การดึงดูดการลงทุนจากภาคเอกชนและความร่วมมือระหว่างประเทศลดลง		
	กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล RF2.10 ความสำเร็จของระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ (3x2) RF2.11 : ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ (3x1)	10 5	3x2 3x1 	1. ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง จาก 3.35 คะแนน 2 .สูญเสียโอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 5% 3. การให้บริการที่ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณสินค้า ซึ่งเป็นรายได้จากการให้บริการสินค้าที่ 60,000 TEU 120 ล้านบาท	1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ ซึ่งหากพัฒนาล่าช้าจะทำให้สูญเสียลูกค้าและความสามารถในการแข่งขัน 2. Big Data เป็นการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน หากไม่สามารถพัฒนาระบบ Big Data ได้ทันจะส่งให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันรวมทั้งรายได้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในอนาคต 3. กทท. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการขนถ่ายสินค้าอัตโนมัติ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการท่าเรือ หรือระบบติดตามการขนส่งที่ทันสมัย ส่งผลให้การทำเรือล่าช้าเมื่อเทียบกับท่าเรืออื่นในภูมิภาค ทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ	IC2.2.1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System IC2.2.2 โครงการพัฒนาระบบประตูดิจิทัลของท่าเรือกรุงเทพ IC2.2.3 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2 IC2.2.4 โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือสินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน IC2.2.5 แผนดำเนินงานโครงการพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กทท. ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001	แผนการนำระบบใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับการรับเงินผ่านระบบ e-payment ผลลัพธ์ :สามารถออกใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ของระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของ กทท. , งานรับเงินศูนย์ชำระค่าภาระและค่าบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) , ระบบประตูดิจิทัลของ กทท. และ งานรับเงินจากใบแจ้งหนี้เงินเชื่อ
	กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร RF2.32: การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนา	10	4x3 	1. องค์กรไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดทุกสายงาน	1. พนักงานหรือแรงงานฝีมือที่ทำงานใน กทท. อาจขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้	IC2.3.1 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	แผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

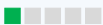
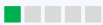
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	ทักษะตาม Skill Matching การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรล้ำ/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3) RF2.38: โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (3x4) RF2.34: ระดับ Competency ของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดการ Up Skill /Re-Skill หรือเป็นไปอย่างล่าช้า (2x1)	10 5	3x4  2x1 	2. องค์กรไม่สามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกระทบต่อผลิตภาพได้น้อยกว่า 2%	พนักงานอาจมองหาโอกาสทำงานกับองค์กรที่มีการพัฒนาและขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่า ส่งผลให้องค์กรเสียบุคลากรที่มีคุณภาพและขาดแรงงานที่มีความสามารถในการพัฒนาองค์กร 2. การที่ กทท. ไม่สามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรหยุดชะงัก พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ หรือไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย ทำให้ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคใหม่ ส่งผลให้บุคลากรขาดความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือแนวโน้มการตลาดที่เปลี่ยนไป	IC2.3.2 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management) IC2.3.3 การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	ผลลัพธ์ :- ดำเนินการประเมินสมรรถนะทั่วทั้งองค์กร และสรุปผลการประเมินสมรรถนะ รวมถึงจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของ กทท. ที่ได้รับความเห็นชอบ แผนสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของต้นสังกัด โครงสร้างแบบ ใหม่/Sandbox ผลลัพธ์ :- สรุปผลจำนวนหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม Sandbox ร้อยละ 80 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management) ผลลัพธ์ :- บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตรากำลังฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60
	กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม RF2.28: นวัตกรรมไม่สามารถนำมาใช้ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (3x1)	10	3x1 	1. สูญเสียโอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 5% 2. สูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร 1 นวัตกรรม	Big Data เป็นการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และ การขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อ ลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน หากไม่สามารถพัฒนาระบบ Big Data ได้ทัน จะส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการ แข่งขัน รวมทั้งรายได้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในอนาคต	IC2.4.1 แผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท. IC2.4.2 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	แผนพัฒนาผู้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (PAT Innovation Creator) ผลลัพธ์ :- ผลประเมินการเข้าร่วมโครงการฯ
	RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญต้องใช้เงินทุนสูงและการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด (4x3)	5	4x3 	โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาพื้นที่ท่าเรือหากล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผนการพัฒนาจะกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ 1. ความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง 500K TEU ในปี 2570 2. ความล้าสมัยของท่าเรือไม่เพียงพอรองรับความต้องการของลูกค้าจะส่งผลต่อปริมาณตู้สินค้า 40%	1. ความล้าสมัยของท่าเรือไม่เพียงพอรองรับความต้องการของลูกค้า จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทำให้ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ทลล. ลดลง 2. การขนส่งระหว่างท่าเรือกับ ผู้ประกอบการ ยังเป็นรูปการขนส่งทางถนนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งหากไม่สามารถบริหารจัดการจราจรให้เกิดความคล่องตัว ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า	IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3	MP1.1.1 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. ผลลัพธ์ :- ได้ลงนาม MOU 1 ฉบับ MP1.1.2 : โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) ผลลัพธ์ :- สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า,ปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
				3. การจราจรในท่าเรือติดขัดทำให้การขนส่งไม่ได้ตามรอบระยะ เวลา ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ 20%	ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือ. 3. การพัฒนาท่าเรือ แหลมฉบัง ระยะที่ 3 เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งทางทะเล หาก กทท. ไม่สามารถที่จะพัฒนาเรือท่าแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้แล้วเสร็จตามกำหนด ก็มีโอกาสที่จะทำให้ กทท. สูญเสียลูกค้าและปริมาณตู้สินค้าได้	IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาภาธรค์ (S1) IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	MP1.1.3 : โครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ-Okhna Mong Port) ผลลัพธ์ : ดำเนินการตามโครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ - Okhna Mong Port) ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการ 3,600 TEU
	RF4.3 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4)	5	3x4 	1. หากผู้มีส่วนได้เสียหรือพันธมิตรธุรกิจเลือกที่จะลดความสัมพันธ์หรือถอนการลงทุนเนื่องจากไม่พอใจกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจทำให้การทำเรือฯ สูญเสียรายได้ประมาณ 5-10% ของรายได้ประจำปี (สมมติจากกรณีศึกษาขององค์กรอื่นๆ ที่มีปัญหาด้าน ESG) 2. การเสื่อมความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสีย อาจทำให้การทำเรือฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างภาพลักษณ์ใหม่และดำเนินกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่น ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อาจอยู่ในช่วง 1-3% ของรายได้ประจำปี	1. เมื่อองค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า และคู่ค้า อาจทำให้ความเชื่อมั่นในองค์กรลดลง นักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับ ESG อาจถอนการลงทุน หรือคู่ค้าต่าง ๆ อาจลดการสนับสนุน ส่งผลให้การระดมทุนและการร่วมมือทางธุรกิจลดลง 2. ESG กลายเป็นประเด็นสำคัญในยุคปัจจุบันที่สังคมให้ความสำคัญกับความยั่งยืน องค์กรที่ไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG อาจมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์เชิงลบในสายตาของสาธารณชนและผู้บริโภค โดยเฉพาะในยุคที่การรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างแบรนด์และความยั่งยืนขององค์กร 3. หากการดำเนินการด้าน ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชน พนักงาน หรือกลุ่มสิ่งแวดล้อม อาจมีการดำเนินการกดดัน เช่น การประท้วง การเรียกร้องความรับผิดชอบ หรือการดำเนินคดีทางกฎหมาย สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาว และทำให้สูญเสียทรัพยากรในการจัดการข้อพิพาท 4. การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG อาจนำไปสู่การถูกลงโทษทางกฎหมาย หากองค์กรไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้าน	IC4.1/IC4.3 โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	แผนงานการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ผลลัพธ์ : ดำเนินตามแผนร้อยละ 100 (ค่า Factor 1.00141 ปีปัจจุบัน/ปีฐาน)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
					สิ่งแวดล้อม แรงงาน หรือธรรมาภิบาล อาจถูกฟ้องร้องหรือถูกบังคับให้จ่ายค่าปรับ ส่งผลให้มีความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่สูงขึ้น		
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี RF3.1 ไม่สามารถพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. อาจทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ (5x3) RF3.2 ขาดการพัฒนาฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว (2x1) RF3.3 ขาดการวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง รวมถึงการรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดไม่เพียงพอ และการเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (5x2) RF3.4: โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการเงินและบัญชีด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (2x1) RF3.5 ขาดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ในการลงทุน (3x2) RF3.9 ไม่สามารถหาแผนการลงทุนในตราสารการเงินที่คุ้มค่ากับความ	15 10 10 5 5 5	5x3 2x1 5x2 2x1 3x2 3x1	1. การบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนที่เพียงพอ หรือการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวัง อาจทำให้มูลค่าทรัพย์สินลดลง ตัวอย่างเช่น หากการลงทุนให้ผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ 3-5% ต่อปี อาจทำให้มูลค่าทรัพย์สินสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสร้างแรงกดดันต่อการเพิ่มทุนหรือการขายสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็น	1. หากการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการทรัพย์สินสร้างผลกระทบที่ต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือการชำระหนี้สินระยะสั้น ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรต้องพึ่งพาการกู้ยืมมากขึ้น และทำให้ต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้น 2. หากผลประกอบการต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจทำให้สถาบันการเงินและนักลงทุนมองว่าองค์กรมีความเสี่ยงสูง ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับลดเครดิตเรตติ้งหรือเพิ่มต้นทุนในการกู้ยืม เช่น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น 1-2% สำหรับการขอกู้ยืมใหม่ 3. การลงทุนในโครงการหรือทรัพย์สินใหม่อาจถูกเลื่อนออกไปหรือถูกยกเลิก หากองค์กรไม่สามารถสร้างผลกระทบที่เป็นไปตามเป้าหมายได้ ซึ่งจะทำให้โอกาสในการขยายธุรกิจในอนาคตลดลง เช่น โครงการขยายท่าเรือหรือการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ อาจถูกเลื่อนออกไป ส่งผลให้การเพิ่มศักยภาพการเติบโตระยะยาวถูกจำกัด	IC3.1 โครงการการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาระบบงานการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	แผนการทบทวนนโยบายและกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เงินกู้) <i>ผลลัพธ์: ได้อัปสมบรูณ์ และเผยแพร่</i> 1. นโยบายการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 2. คู่มือการดำเนินการจัดหาเงินทุน แผนการพัฒนาระบบงานทางบัญชีทางสังคม <i>ผลลัพธ์: นโยบายและแนวปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่</i>

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	เสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (3x1)						
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้ RF3.6: รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (3x3) RF3.7: ไม่สามารถศึกษาแผนฟื้นฟูท่าเรือภูมิภาคและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3x3) RF3.8: ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าการบริการที่มีคุณภาพและยั่งยืน (2x1) RF3.13 ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าลงทุน (3x2)	10 5 5 5	3x3  3x3  2x1  3x2 	1. ถ้าไร้จากการดำเนินงานของ กทท. ไม่ต่ำกว่า 6,385 ล้านบาท 2. อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) ไม่ต่ำกว่า 2.1 กทท. ร้อยละ 0.00 2.2 ทลธ. ร้อยละ 21.75	1. หากธุรกิจหลักขององค์กรสร้างผลประกอบการต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้อย่างต่อเนื่อง อาจทำให้รายได้รวมขององค์กรลดลง เช่น หากคาดการณ์ว่ารายได้จะลดลง 10-15% จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะส่งผลให้กระแสเงินสดและความสามารถในการจัดการต้นทุนประจำลดลง ทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินสูงขึ้น	IC3.2.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพ มาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ IC3.2.2 โครงการการพัฒนา ท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.	แผนจัดเก็บรายได้ค่าเช่านอกเขตรั้วศุลกากร ผลลัพธ์: รายได้จากการประมาณการนอกเขตรั้วศุลกากร กทท. 460,000,000 บาท โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) ผลลัพธ์: สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า,ปริมาณ ตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน RF3.10: องค์กรขาดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (3x2) RF3.11: การคาดการณ์บัญชีและการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (2x1) RF3.12 ไม่สามารถบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมาย/เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (4x3)	5 5 5	3x2  2x1  4x3 	1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของ กทท. สูงกว่า 2,366 ล้านบาท 2. ท่าเรือภูมิภาคขาดทุนสูงกว่า 292 ล้านบาท	1. การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การลงทุนใหม่ อาจทำให้ต้นทุนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มขึ้นประมาณ 2-5% ของงบประมาณปฏิบัติการ ขึ้นอยู่กับแผนการฟื้นฟูที่จำเป็น	IC3.3 โครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักท่าเรือภูมิภาค	โครงการรอรับเรือท่องเที่ยว ท่าเรือเชียงของ ผลลัพธ์: ลดการขาดทุนไม่ต่ำกว่า 50% จากปีฐาน 2565 (รายได้รวม 65,000 บาท)
	RF2.2 การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและ	5	4x3 			IC2.1.1 โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	ธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย (4x3)						ผลลัพธ์ : จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA
	RF6.2 องค์การขาดการบริหารจัดการสัญญาเงินทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาด้านสถานการณ์ และปฏิบัติตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (4x3)	5	3x3 	1.การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาอาจนำไปสู่การเกิดข้อพิพาทและการเจรจาใหม่ ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาทางกฎหมาย 1.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีหรือการแก้ไขข้อพิพาททางกฎหมาย 10-50 ล้านบาท (กรณีทั่วไป) 1.2 ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายและการเจรจาแก้ไขปัญหาประมาณ 10-50 ล้านบาทต่อกรณี (กรณีทั่วไป)	1. การบริหารสัญญาที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้โครงการร่วมทุนเกิดความล่าช้าหรือหยุดชะงัก ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างรายได้จากโครงการได้ตามที่คาดหวัง กระทบรายได้ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการร่วมทุนอาจหายไปเป็นจำนวนมาก หรือชะลอออกไป ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องกับแผนการเงินขององค์กร และกระแสเงินสดลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 2. ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาและข้อพิพาท เมื่อการบริหารสัญญาร่วมทุนไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดข้อพิพาทหรือความขัดแย้งระหว่างพันธมิตร ซึ่งต้องมีการใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา เช่น การเจรจาต่อรอง การดำเนินการทางกฎหมาย หรือการฟ้องร้อง ความสัมพันธ์ กระทบค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการแก้ไขข้อพิพาท การจ้างทนายความ และการดำเนินการทางกฎหมาย ซึ่งจะเพิ่มภาระทางการเงินของการดำเนินงาน	IC6.2.1 การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem) IC6.2.2 แผนบริหารสัญญาสัมพันธ์ของผู้ประกอบการทำเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลล. ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) RF4.1: ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น/ไม่ เป็นไปตามเป้า เนื่องจากเครื่องจักรเก่า ส่งผลให้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น (2x1) RF4.2: ไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG) (4x2)	15 20	4x3  4x2 	1. หากการดำเนินงานที่ยั่งยืนทำให้เกิดปัญหาทางสิ่งแวดล้อม เช่น มลพิษทางน้ำหรือทางอากาศ อาจต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศประมาณ **200-500 ล้านบาท** ต่อปี ขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาและระดับความเสียหาย - ค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าชดเชยให้กับชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เช่น ชุมชนรอบท่าเรือ อาจอยู่ที่ประมาณ **50-100 ล้านบาท** ต่อกรณี 2. หากการดำเนินงาน ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม อาจถูกเรียกเก็บค่าปรับจากหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งในหลายกรณีอาจอยู่ที่ **1-3% ของรายได้** ต่อปี หรือประมาณ **400-	1. การที่ กทท. ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบใหม่ๆ หรือมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือนโยบายต่างๆ ที่ส่งเสริมการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน ส่งผลให้ถูกลดความเชื่อถือจากสังคมและภาครัฐ 2. เกิดการปล่อยของเสียและมลพิษ เช่น น้ำเสียจากท่าเรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการขนส่งสินค้า การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง โดยไม่มีการฟื้นฟูหรือมาตรการลดการใช้พลังงาน ความเสื่อมโทรมของแหล่งน้ำและระบบนิเวศทางทะเล จากการ	IC4.1/IC4.3 โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain IC4.2 พัฒนาศักยภาพแบบผสมผสาน Power Skill สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Strategic Position) IC4.4.1 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต IC4.4.2 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management) IC4.4.3 การทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง IC4.4.4 การสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ IC4.4.5 การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	แผนงานการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ผลลัพธ์ : ดำเนินตามแผนร้อยละ 100 (ค่า Factor 1.00141 ปีปัจจุบัน/ปีฐาน)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	RF4.3: การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3x4) RF4.4: ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงด้าน ESG (3x1)	20 15	3x4  3x1 	1,200 ล้านบาท** ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของการฝ่าฝืน	จัดการที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมนี้อาจทำให้ กทท. ต้องเผชิญกับการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชน และถูกกลังโทษจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การถูกปรับหรือการออกกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้น		
	กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้า RF4.5 ขาดการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ (2x1)	10	2x1 	1. หากการบริหารจัดการไม่ยั่งยืนทำให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่น อาจส่งผลให้รายได้ลดลง 5-10% ต่อปี หรือประมาณ **1,200 ล้านบาท** ต่อปี (จากรายได้รวมของการทำเรือแห่งประเทศไทยที่ประมาณ 16,000 ล้านบาท) **คาดการณ์การลดลงของกำไรสุทธิ**: หากองค์กรต้องเผชิญกับค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือการถูกปรับตามกฎหมาย กำไรสุทธิอาจลดลง 10-15% หรือประมาณ **800 ล้านบาท** ต่อปี	1. การขาดแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน อาจทำให้การทำเรือแห่งประเทศไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจาก: - องค์กรอื่นๆ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจได้รับการสนับสนุนมากกว่าทั้งจากภาครัฐและนักลงทุน - ความต้องการจากลูกค้าที่มุ่งเน้นการขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ทำให้การทำเรือฯ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับคู่แข่งที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ยั่งยืน	IC4.5.1 โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. IC4.5.2 โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community	
	กลุ่มของสาเหตุ 3 การเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า RF4.6: ข้อมูลสำคัญไม่ได้ถูกนำมาเปิดเผยให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ITA ด้าน OIT (2x1) RF4.7: ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้า (2x1)	10 10	2x1  2x1 	1. หากการทำเรือฯ สูญเสียความเชื่อมั่นและต้องฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กรผ่านโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อาจต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์หรือโครงการฟื้นฟูประมาณ **100-200 ล้านบาท** ต่อปี เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กร	1. การบริหารจัดการที่ไม่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจทำให้การทำเรือฯ ถูกมองว่าไม่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้: 1.1 ความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน พนักงาน และลูกค้า ลดลง 1.2 ชุมชนท้องถิ่นอาจเกิดความไม่พอใจและการประท้วงหรือการฟ้องร้อง อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์กับคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับ ESG (Environmental, Social, and Governance)	IC4.6.1 การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่	กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง			1. การทำเรือฯ มีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เช่น การขยายท่าเรือและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ หากกฎหมาย	1. การชะลอการตัดสินใจในการพัฒนาโครงการหากกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อนและไม่	IC5.1 แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	แผนดำเนินงานด้าน Compliance <u>ผลลัพธ์:</u>

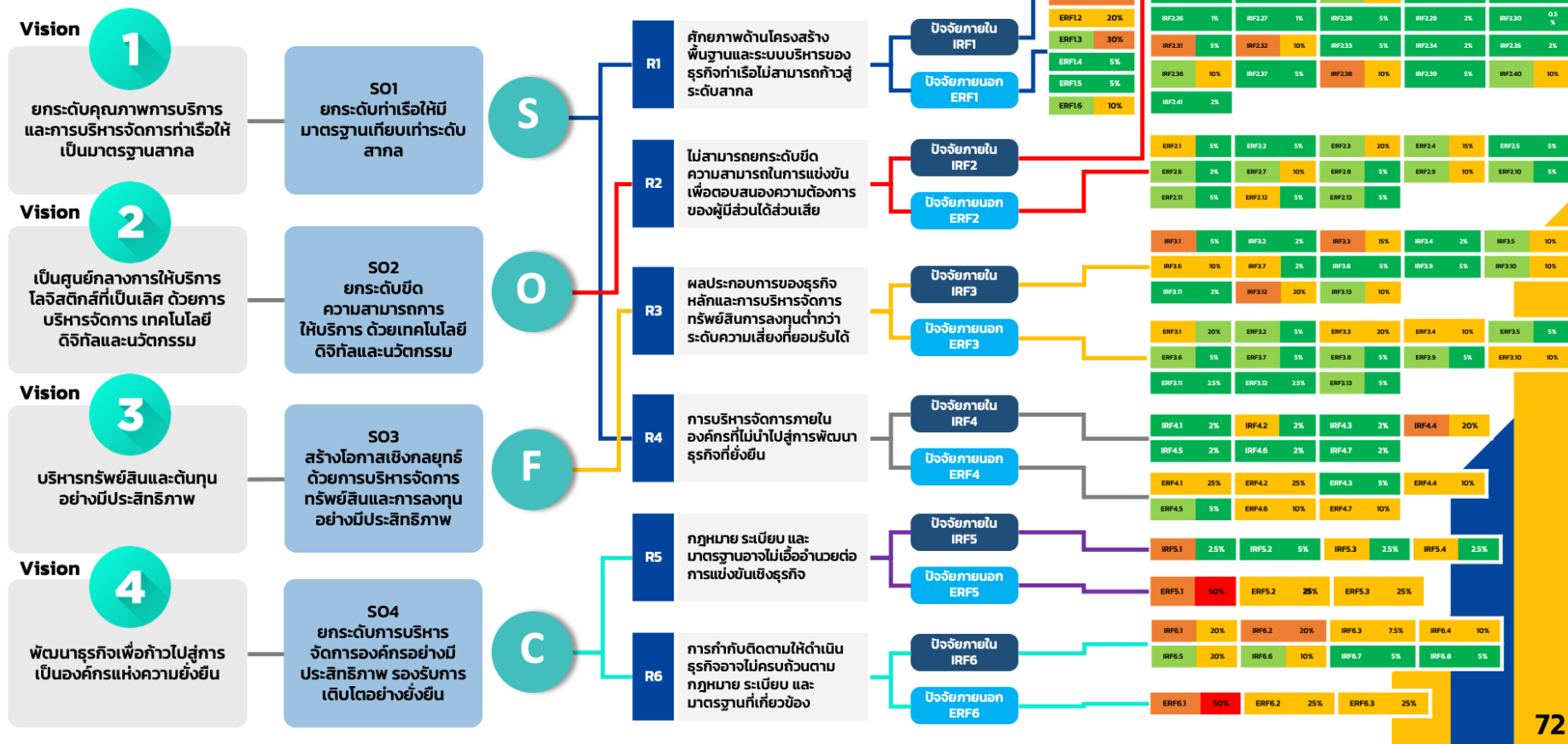
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
เื่ออำนวยความสะดวกดำเนินงาน	กับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน RF5.1 ไม่สามารถลดอุปสรรคด้านกฎหมายให้บริการจากธุรกิจที่มีศักยภาพ ให้เติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (3x4) RF5.2 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1) RF5.3 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจล่าช้ากว่าที่กำหนด (3x3) RF5.4 กฎหมายและมาตรฐานใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (3x2) RF5.5 ทักษะด้านกฎหมายขององค์กรไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (3x1)	20	3x4 	และระเบียบไม่เอื้ออำนวย อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติโครงการหรือการดำเนินงานโครงการต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการขายตัวขององค์กรและต้นทุนโครงการ 1.1 ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ: หากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานล่าช้าไป 1-2 ปี อาจทำให้สูญเสียโอกาสทางเศรษฐกิจ คาดการณ์การสูญเสียรายได้จากโครงการใหม่ประมาณ 1,000-2,000 ล้านบาท ต่อปี 1.2 ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากความล่าช้า: หากโครงการต้องใช้เวลานานขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าแรงงานหรือค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาจเพิ่มขึ้น 10-20% ซึ่งคิดเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม 200-500 ล้านบาท ต่อโครงการ 2. หากการทำเรือฯ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานใหม่ได้ อาจต้องเผชิญกับค่าปรับหรือบทลงโทษทางกฎหมาย ซึ่งอาจสูงถึง 2.1 ค่าปรับจากการฝ่าฝืนข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม: การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอาจทำให้ต้องจ่ายค่าปรับประมาณ 50-100 ล้านบาท ต่อกรณี 2.2 ค่าปรับจากการละเมิดข้อกำหนดด้านความปลอดภัย: หากเกิดอุบัติเหตุหรือการละเมิดมาตรฐานด้านความปลอดภัย ค่าปรับอาจสูงถึง 10-50 ล้านบาทต่อครั้ง	อาจต้องใช้เวลามากขึ้นในการวิเคราะห์และประเมินโครงการใหม่ ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจลงทุนหรือการพัฒนาช้าลง การที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น อาจส่งผลให้เสียโอกาสในการขยายธุรกิจหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก 2.กฎหมายและระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นอาจทำให้การดำเนินงานของการทำงานช้าลง ขาดความคล่องตัวและเพิ่มภาระการจัดการ เช่น การต้องรายงานผลหรือขออนุญาตที่ซับซ้อน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้นในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ทำให้สามารถนำทรัพยากรเหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนากระบวนการหรือธุรกิจหลักได้อย่างเต็มที่ 3. หากการทำเรือฯ ไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาให้ทันกับมาตรฐานและข้อกำหนดระดับสากล อาจทำให้สูญเสียโอกาสในการเป็นผู้นำในภูมิภาค การไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับท่าเรืออื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น สิงคโปร์ หรือมาเลเซีย อาจส่งผลให้การท่าเรือฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ประกอบการโลจิสติกส์ระดับโลก	IC5.2-5 การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem)	- รายงานการดำเนินงาน เสนอคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง - รายงานการตรวจค้นกฎหมายภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานกิจการของ กทท. - รายงานผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับระเบียบ ประกาศฯ ที่หน่วยงานภายใน กทท.
		10	3x1 				
		20	3x3 				
		25	3x2 				
		10	3x1 				
	RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4)	15	3x4 	1. หากการทำเรือฯ ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบเนื่องจากไม่มีการควบคุมจากหน่วยงาน Compliance อาจถูกระงับการดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมด หรือการหยุดให้บริการชั่วคราว อาจทำให้การทำเรือฯ สูญเสียรายได้จากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียรายได้จากการขนส่งและบริการท่าเรือ	1. การขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน Compliance ทำให้การทำเรือฯ เผชิญกับความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย หรือการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การไม่ปฏิบัติตามอาจนำไปสู่การถูกปรับหรือ	IC6.1 การพัฒนาโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้าน Compliance	การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย ผลลัพธ์: กทท. มีหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
				ประมาณ 1-5% ของรายได้ประจำปี ซึ่งเท่ากับ 400-2,000 ล้านบาทต่อปี	ถูกดำเนินคดีจากหน่วยงานกำกับดูแล ทำให้สูญเสียทรัพยากรทางการเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร 2. หน่วยงาน Compliance มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การไม่มีหน่วยงานนี้อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น การส่งออกหรือนำเข้าสินค้าที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับระหว่างประเทศ หรือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการดำเนินงานและทำให้การทำธุรกรรมเสียเวลาและทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น		
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี RF6.1 ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง Compliance (3x4) RF6.6 เกิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ การทุจริตคอร์รัปชัน (4x1) IRF6.8 องค์กรขาดห่วงโซ่อุปทานที่มีจริยธรรมและมาตรการต่อต้านการทุจริต (3x1)	20 10 10	3x4  4x1  3x1 	1. หากการทำธุรกรรมละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบเนื่องจากไม่มีการควบคุมจากหน่วยงาน Compliance อาจถูกระงับการดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมด หรือการหยุดให้บริการชั่วคราว อาจทำให้การทำธุรกรรมสูญเสียรายได้จากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียรายได้จากการขนส่งและบริการทำธุรกรรมประมาณ 1-5% ของรายได้ประจำปี ซึ่งเท่ากับ 400-2,000 ล้านบาทต่อปี	1. การขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน Compliance ทำให้การทำธุรกรรมเผชิญกับความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย หรือการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การไม่ปฏิบัติตามอาจนำไปสู่การถูกปรับหรือถูกดำเนินคดีจากหน่วยงานกำกับดูแล ทำให้สูญเสียทรัพยากรทางการเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร 2. หน่วยงาน Compliance มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การไม่มีหน่วยงานนี้อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น การส่งออกหรือนำเข้าสินค้าที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับระหว่างประเทศ หรือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการดำเนินงานและทำให้การทำธุรกรรมเสียเวลาและทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น	IC6.1 การพัฒนาโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้าน Compliance IC6.6/IC6.8 การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA IC6.6/IC6.8 การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem)	การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย ผลลัพธ์: กทท. มีหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน RF6.2 องค์การขาดการบริหารจัดการสัญญาร่วมทุนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน (4x3)	15	3x3 	1.การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาอาจนำไปสู่การเกิดข้อพิพาทและการเจรจาใหม่ ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาทางกฎหมาย 1.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีหรือการแก้ไขข้อพิพาททางกฎหมาย 10-50 ล้านบาท (กรณีทั่วไป) 1.2 ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายและการเจรจาแก้ไขปัญหาประมาณ 10-50 ล้านบาทต่อกรณี (กรณีทั่วไป)	1. การบริหารสัญญาที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้โครงการร่วมทุนเกิดความล่าช้าหรือหยุดชะงัก ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างรายได้จากโครงการได้ตามที่คาดหวัง กระทบรายได้ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการร่วมทุนอาจหายไปเป็นจำนวนมาก หรือชะลอออกไป ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องกับแผนการเงินขององค์กร และกระแสเงินสดลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 2. ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาและข้อพิพาท เมื่อการบริหารสัญญาร่วมทุนไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดข้อพิพาทหรือความขัดแย้งระหว่างพันธมิตร ซึ่งต้องมีการใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา เช่น การเจรจาต่อรอง การดำเนินการทางกฎหมาย หรือการฟื้นฟูความสัมพันธ์ กระทบค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการแก้ไขข้อพิพาท การจ้างทนายความ และการดำเนินการทางกฎหมาย ซึ่งจะเพิ่มภาระทางการเงินของการดำเนินงาน	IC6.2.1 การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem) IC6.2.2 แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการทำเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลน. ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	
	สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line) RF6.3 ขาดการบูรณาการงานทั้งหน่วยงานภายในและพันธมิตร รวมถึงหน่วยงาน (3x3) RF6.4 ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยได้ (4x2) RF6.5 โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระบบบริหารความต่อเนื่อง	10 15 10	3x3  4x2  3x2 	การกำกับดูแลภายในขององค์กรแบ่งออกเป็นหลายระดับ ซึ่งในกรณีของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) การกำกับดูแลใน 1st Line (สายงานปฏิบัติการ) และ 2nd Line (สายงานควบคุมหรือสนับสนุน เช่น บริหารความเสี่ยง) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้ 1. การบริหารความเสี่ยงที่ไม่เพียงพอ ผลกระทบ ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมอาจนำไปสู่ความเสียหายทางการเงินหรือการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของท่าเรือหรือการจัดการโครงการร่วมทุน ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารอย่างเหมาะสมอาจทำให้การทำเรือ สูญเสียรายได้หรือเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมประมาณ	1. พันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสูญเสียความเชื่อมั่นในความสามารถของการทำเรือ ในการบริหารจัดการร่วมทุน ซึ่งอาจทำให้พันธมิตรถอนตัวจากโครงการ หรือไม่ต้องการร่วมลงทุนในโครงการอื่นในอนาคต กระทบการทำเรือ จะสูญเสียโอกาสในการขยายความร่วมมือทางธุรกิจ และการร่วมทุนใหม่ๆ ซึ่งจะกระทบต่อกฎเกณฑ์ในการสร้างรายได้ในระยะยาว 2. การไม่บรรลุเป้าหมายทางการเงินเมื่อโครงการร่วมทุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารสัญญาที่ไม่มีประสิทธิภาพ การทำเรือ จะไม่สามารถสร้างผลกำไรหรือคืนทุนจากการลงทุนได้ตามกำหนด	IC6.3/ IC6.4/ IC6.5/ IC6.7 (1) การยกระดับประสิทธิภาพระบบสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG-eSystem) IC6.3/ IC6.4/ IC6.5/ IC6.7 (2) แผนดำเนินงานโครงการพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กทท. ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001	

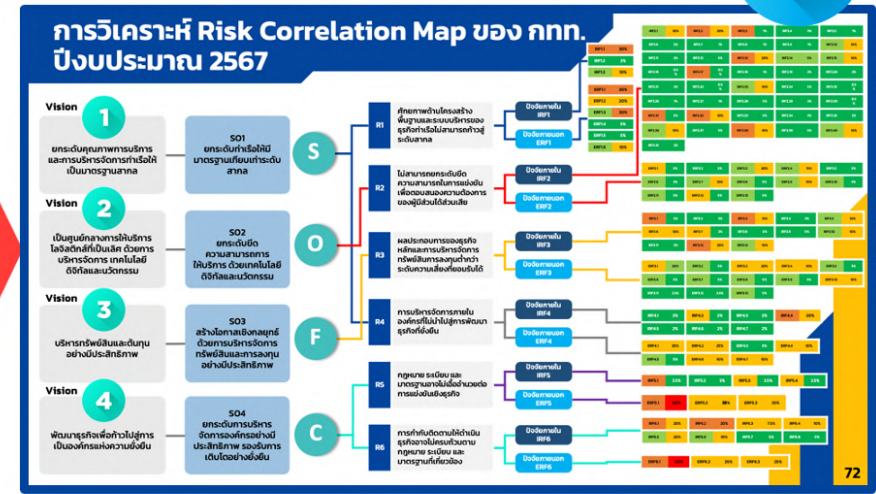
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
				เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
	ทางธุรกิจ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (3x2) RF6.7 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (3x1)	10	3x1 	100-300 ล้านบาทต่อปี จากความเสียหายทางกายภาพหรือการดำเนินการที่ผิดพลาด 2.การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลกระทบการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การทำธุรกรรมสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นจากลูกค้า ความล่าช้าและความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอาจทำให้สูญเสียรายได้จากลูกค้าและโอกาสทางธุรกิจประมาณ 200-500 ล้านบาทต่อปี 3. ความผิดพลาดในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด ทำให้การทำธุรกรรมต้องจ่ายค่าปรับทางกฎหมายหรือเผชิญกับการฟ้องร้องทางกฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร ค่าเสียหายและค่าปรับจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานอาจสูงถึง 50-100 ล้านบาทต่อปี ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของกรณี			

การวิเคราะห์ Risk Correlation Map ของ กทท. ปีงบประมาณ 2567



รูปที่ 3.2 ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ Risk Correlation Map ของ กทท. ปีงบประมาณ 2567

การวิเคราะห์ Risk Correlation Map ของ กทท. ปีงบประมาณ 2567



รูปที่ 3.3 ภาพแสดงความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 (Risk Correlation Map)

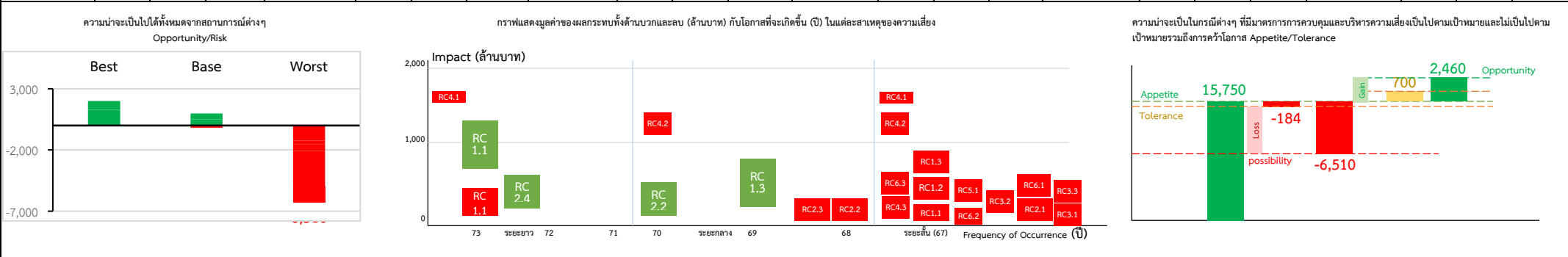
ตอนที่ 6 Portfolio View of Risk

การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้ โดยเฉพาะกรณีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้น ระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่ โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ กทท. ประจำปี 2567 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและ เป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2567 ทุกตัว ที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร
3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ตารางที่ 6.1 Portfolio View of Risk

R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือ ไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล				R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากร ลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ ยั่งยืน				R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการ ดำเนินงาน				R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง			
สาเหตุ	มูลค่าต้นทุน (Cost) ล้านบาท	มูลค่าสูญเสีย (Loss) ล้านบาท	มูลค่าของ โอกาส (Gain) ล้านบาท	สาเหตุ	มูลค่าต้นทุน (Cost) ล้านบาท	มูลค่าสูญเสีย (Loss) ล้านบาท	มูลค่าของ โอกาส (Gain) ล้านบาท	สาเหตุ	มูลค่าต้นทุน (Cost) ล้านบาท	มูลค่าสูญเสีย (Loss) ล้านบาท	มูลค่าของโอกาส (Gain) ล้านบาท	สาเหตุ	มูลค่าต้นทุน (Cost) ล้านบาท	มูลค่าสูญเสีย (Loss) ล้านบาท	มูลค่าของ โอกาส (Gain) ล้านบาท	สาเหตุ	มูลค่าต้นทุน (Cost) ล้านบาท	มูลค่าสูญเสีย (Loss) ล้านบาท	มูลค่าของ โอกาส (Gain) ล้านบาท				
สาเหตุด้านการเติบโต	80	200	800	กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ	39.9	120	*	กลุ่มของสาเหตุ 1 ผล การดำเนินงานด้าน จัดการการเงินและ บัญชี	8	58	*	กลุ่มของสาเหตุ 1 การ จัดการประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	3.185	1,500	*	กลุ่มของสาเหตุการ จัดการในกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน	0	300	*	สาเหตุด้านการบริหาร จัดการซื้อพิพาทและคดี	1.185	480	*
สาเหตุด้านการพัฒนา โครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ประสิทธิภาพสูง	84	240	*	กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	203	120	350	กลุ่มของสาเหตุ 2 การ จัดการด้านรายได้	28.5	200	460	กลุ่มของสาเหตุ 2 การ จัดการผู้มีส่วนได้ส่วน เสียรวมถึงลูกค้า	0.8	1,200	*		สาเหตุด้านการบริหาร จัดการสัญญาต้นทุน	15	100	*			
สาเหตุด้านการบริหาร จัดการทำเรือให้เป็น มาตรฐานสากล	1.9	800	500	กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร	6.1	300	*	กลุ่มของสาเหตุ 3 การ จัดการด้านต้นทุน	0	292	*	กลุ่มของสาเหตุ 3 การ เปิดเผยข้อมูล ความ โปร่งใส และการสร้าง ความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ลูกค้า	0	200	*		สาเหตุด้านประสิทธิภาพ การดำเนินการและการกำกับ ดูแล (1st&2nd line)	0	400	*			
				กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม	2	**	350																
รวม	165.9	1,240	1,300		249	540	700		36.5	550	460		3.985	2,900	0		0	300	0		16.185	980	0
โอกาสเกิด																							
Worst case		1,240	0			540	0			550	0			2,900	0			300	0			980	0
Base case		44	500			20	100			60	100			60	0			0	0			0	0
Best case		0	1,300			0	700			0	460			0	0			0	0			0	0



ประมาณการผลกระทบเมื่อรวมความเสี่ยงเป็นไปได้อาจจะสูญเสียหรือมูลค่าจากโอกาส	-44 ล้านบาท/ 500 ล้านบาท	-20 ล้านบาท/ 100 ล้านบาท	-60 ล้านบาท/ 100 ล้านบาท	-60 ล้านบาท	-0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท
มูลค่าที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง	456 ล้านบาท	80 ล้านบาท	40 ล้านบาท	-60 ล้านบาท	-0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท
Appetite	-0 ล้านบาท / 1,300 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 700 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 460 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 0 ล้านบาท
Tolerance	-44 ล้านบาท / 500 ล้านบาท	-20 ล้านบาท / 100 ล้านบาท	-60 ล้านบาท / 100 ล้านบาท	-60 ล้านบาท / 0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 0 ล้านบาท	-0 ล้านบาท / 0 ล้านบาท
ประมาณการผลกระทบ	-184 ล้านบาท					
ประมาณการโอกาส	700 ล้านบาท					

ประมาณการณ์กำไรเมื่อรวมสมมติฐานความเสี่ยง	ปีงบประมาณ 2567 (ล้านบาท)	ระยะสั้น (ปี 2566-2570) (ล้านบาท)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575) (ล้านบาท)	ระยะยาว (ปี 2576-2580) (ล้านบาท)
Appetite/เป้าหมาย	6,385 + (VR+2,460)	8,283	9,243	10,391
Tolerance/Triger	6,100 + (VR+700)	7,869	8,781	9,872
คาดการณ์	6,971	7,987	9,859	10,621

ตอนที่ 7 การประเมิน Cost & Benefit

R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล							
ตารางประเมิน Cost & Benefit		R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC1.1 สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 5 ล้านบาทต่อปี	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลงเมื่อไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์การเติบโตของ กทท. ได้ - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/ คู่ค้า จากการบริการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า	1. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 8.7 ล้าน TEU (กรณีเติบโตปกติที่ 1.5%)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	MP1.1.1 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. MP1.1.2 : โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone) MP1.1.3 : โครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ-Okhna Mong Port)	ค่าดำเนินงานด้านการพัฒนาโครงการใหม่ ประชาสัมพันธ์ และจัดเตรียมพื้นที่โครงการ 80 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนที่ Freezone หรือท่าเรือคู่ความร่วมมือไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.1 ล้าน TEU (กรณีเติบโตที่ 5%) หรือประมาณ 1,000 ล้านบาท 2. ได้ลงนามความร่วมมือทางธุรกิจกับท่าเรือพันธมิตร MOU 1 ฉบับ 3. สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า,ปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ 4. ดำเนินการตามโครงการความร่วมมือขนส่งตู้สินค้า Transshipment (การทำเรือฯ - Okhna Mong Port) ปริมาณตู้สินค้าจากโครงการ 3,600 TEU	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ใช้บริการ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC2.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 5 ล้านบาทต่อปี	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลงเมื่อไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการดูแลลูกค้าที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้ - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/ คู่ค้า จากการบริการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. สามารถบริหารจัดการให้การบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	1. โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่านการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) 2. โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. (CRM)	ค่าดำเนินงานด้านการตลาดประชาสัมพันธ์ 39.9 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ >3.8 (เพิ่มขึ้นจากปี 2566) 2. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใน SLA ลดลงเมื่อเทียบกับปีฐาน 10% 3. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. >4.00 4. ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ (ความพึงพอใจต่อกิจกรรม CRM เพิ่มขึ้น 3% จากปี2566)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ใช้บริการ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RC2.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC2.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 5 ล้านบาทต่อปี 2. มีโอกาสสูญเสียรายได้จากการให้บริการที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ 60 ล้านบาท หรือคิดเป็นปริมาณตู้สินค้าที่เกิดปัญหา 40,000 TEU	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลงเมื่อไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการดูแลลูกค้าที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้ - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า จากการบริการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. สามารถสร้างรายได้จากการให้บริการสินค้าได้ตามเป้าหมาย (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	1. แผนการนำระบบใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการรับเงินผ่านระบบ e-payment	ค่าดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 203 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. โอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 5% หรือ 350 ล้านบาท 2. สามารถเพิ่มการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ที่อาจส่งผลให้สามารถเพิ่มมูลค่าจากการให้บริการสินค้า ซึ่งเป็นรายได้ 120 ล้านบาท หรือ 60,000 TEU	1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ ซึ่งหากพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายจะทำให้สามารถสร้างการให้บริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากลูกค้าโดยสามารถออกใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ของระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของ กทท., งานรับเงินศูนย์ชำระค่าภาระและค่าบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ระบบประตูอัตโนมัติของ กทท. และงานรับเงินจากใบแจ้งหนี้เงินเชื่อ	✓

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
						2. Big Data เป็นการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน 3. กทท. สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการขนถ่ายสินค้าอัตโนมัติ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการท่าเรือ หรือระบบติดตามการขนส่งที่ทันสมัย	
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RC2.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC2.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 5 ล้านบาทต่อปี 2. มีโอกาสสูญเสียรายได้จากการให้บริการที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ 60 ล้านบาท หรือคิดเป็นปริมาณตู้สินค้าที่เกิดปัญหา 40,000 TEU	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลงเมื่อไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการดูแลลูกค้าที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้ - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า จากการบริการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. สามารถสร้างรายได้จากการให้บริการสินค้าได้ตามเป้าหมาย (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	1. แผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2. แผนสร้างความรู้ความเข้าใจแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของต้นสังกัดโครงสร้างแบบ ใหม่/ Sandbox 3. แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	ค่าดำเนินงานด้านบุคลากร 6.1 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดทุกสายงาน 1.1 ดำเนินการประเมินสมรรถนะทั่วทั้งองค์กร และสรุปผลการประเมินสมรรถนะ รวมถึงจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของ กทท. ที่ได้รับความเห็นชอบ 1.2 สรุปผลจำนวนหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม Sandbox ร้อยละ 80 1.3 บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาด ตามแผนบริหารอัตรากำลังฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60 2. องค์กรสามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสามารถป้องกันการสูญเสียจากอัตราส่วนผลิตภาพได้มากกว่า 2% หรือ 300 ล้านบาท	1. พนักงานหรือแรงงานฝีมือที่ทำงานใน กทท. สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรเพื่อการแข่งขันได้ดี โดยจะสามารถรักษากพนักงานที่มีการพัฒนาและมีขีดความสามารถสูง 2. การที่ กทท. สามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ หรือได้รับโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย ทำให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคใหม่	✓

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RC2.4 กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC2.4 กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 1 ล้านบาท/ปี	- ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกและการให้บริการที่เป็นเลิศลดลง จากการที่ไม่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม - ไม่เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนากระบวนการเทียบเคียง คู่เทียบ/คู่แข่ง และความ ต้องการความคาดหวังจากลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. สามารถสร้างรายได้จากการให้บริการสินค้าได้ตามเป้าหมาย (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนพัฒนาผู้มีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (PAT Innovation Creator) ผลลัพธ์ : ผลประเมินการเข้าร่วมโครงการฯ	ค่าดำเนินงานด้านนวัตกรรม 2 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. องค์กรสามารถมีต้นแบบนวัตกรรมหรือการปรับปรุงกระบวนการที่สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริการได้ 5 % หรือเป็นจำนวน 350 ล้านบาท	สามารถนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้ร่วมกับ Big Data ในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์ และ การขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน อย่างน้อย 1 นวัตกรรมต้นแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC3.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 1 ล้านบาท/ปี 2. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการบัญชีทางสังคมของทำเรื่องภูมิภาคจะทำให้คงสถานะขาดทุน 292 ล้านบาทต่อไป	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกและการให้บริการที่เป็นเลิศลดลงจากการที่ไม่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม 2. ไม่เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนากระบวนการเทียบเคียงคู่เทียบ/คู่แข่ง และความต้องการความคาดหวังจากลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. สามารถจัดการแหล่งทุน ต้นทุนทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เงินลงทุนของ กทท. 3. สามารถรักษาดันทุนทางการเงินไว้ได้ (80 ล้านบาท)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนการทบทวนนโยบายและกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เงินกู้) <i>ผลลัพธ์ : ได้ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่</i> 1. นโยบายการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 2. คู่มือการดำเนินการจัดหาเงินกู้ แผนการพัฒนาระบบงานทางบัญชีทางสังคม <i>ผลลัพธ์ : นโยบายและแนวปฏิบัติการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่</i>	ค่าดำเนินงานด้านการจัดการการเงินและบัญชี 8 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. สามารถบริหารจัดการทรัพย์สินและแหล่งทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนตามที่คาดหวัง 3-5% ต่อปี หรือ 58 ล้านบาท	1. หากการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการทรัพย์สินสร้างผลประโยชน์ตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น การหมุนเงินทุน หรือการชำระหนี้สินระยะสั้น ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรต้องพึ่งพาการกู้ยืมมากขึ้น และทำให้อัตราต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้น	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

RC3.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC3.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้	Share/Transfer						
	ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 1 ล้านบาท/ปี	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกและการให้บริการที่เป็นเลิศลดลงจากการที่ไม่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	ยอมรับความเสี่ยง		2. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการบัญชีทางสังคมของท่าเรือภูมิภาคจะทำให้คงสถานะขาดทุน 292 ล้านบาทต่อไป	2. ไม่เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนากระบวนการเทียบเคียงคู่เทียบ/คู่แข่งและความต้องการความคาดหวังจากลูกค้า	2. สามารถจัดการแหล่งทุน ต้นทุนทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เงินลงทุนของ กทท.		
	Reduce/Treat	แผนจัดเก็บรายได้ค่าเช่านอกเขตรั้วศุลกากร	ค่าดำเนินงานด้านการจัดการด้านรายได้ 28.5 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. สามารถสร้างกำไรจากการดำเนินงานของ กทท. เป็นไปตามเป้าหมายที่ 6,385 ล้านบาท	1. หากธุรกิจหลักขององค์กรสามารถรักษาสีสร้างผลประโยชน์ (ROA) ไม่ต่ำกว่า 2.1 ทกท. ร้อยละ 0.00	✓
	ลดความเสี่ยง	ผลลัพธ์ : รายได้จากการประมาณการนอกเขตรั้วศุลกากร กทท. 460,000,000 บาท					
	ลดความเสี่ยง	โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Freezone)					
	Avoid/Terminate	ผลลัพท์ : สามารถให้บริการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพได้อย่างสมบูรณ์ โดยจะมีปริมาณสินค้า,ปริมาณ ตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้นของท่าเรือกรุงเทพ			2.2 ทลด. ร้อยละ 21.75	2. ความสามารถในการสร้างการเติบโตขององค์กรและธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง	
	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง				3. สามารถรักษาการเติบโตของรายได้ไว้ได้อย่างต่อเนื่อง 200 ล้านบาท		
					4. สามารถการสร้างมูลค่าเพิ่มจากพื้นที่นอกเขตรั้วศุลกากร กทท. 460 ล้านบาท		

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC3.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน	Share/Transfer ถ้ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 1 ล้านบาท/ปี 2. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการบัญชีทางสังคมของท่าเรือภูมิภาคจะทำให้คงสถานะขาดทุน 292 ล้านบาทต่อไป 3. ท่าเรือเชียงของถูก Disruption จนไม่มีสภาพของท่าเรือขนส่งสินค้าในเชิงธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการขาดทุน 700,000 บาทต่อปี	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกและการให้บริการที่เป็นเลิศลดลง จากการที่บริหารท่าเรือขาดทุน 2. ไม่เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนากระบวนการเทียบเคียงคู่เทียบ/คู่แข่ง และความต้องการความคาดหวังจากลูกค้า 2. ท่าเรือเชียงของถูก Disruption จนไม่มีสภาพของท่าเรือขนส่งสินค้าในเชิงธุรกิจ	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. ท่าเรือเชียงของรักษาภาพลักษณ์การเป็นท่าเรือชุมชน 3. สามารถรักษาด้านทุนทางการเงินไว้ได้ (80 ล้านบาท)	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ 3. ท่าเรือเชียงของรักษาภาพลักษณ์การเป็นท่าเรือชุมชน	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	โครงการรองรับเรือท่องเที่ยวท่าเรือเชียงของ ผลลัพธ์ : ลดการขาดทุนไม่ต่ำกว่า 50% จากปีฐาน 2565 (รายได้รวม 65,000 บาท)	ค่าดำเนินงานในช่วงประมาณประจำปีปกติ	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณี กทท. ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. สามารถสร้างรายได้จากการดำเนินงานที่ท่าเรือเชียงของ 65,000 บาท (ในสถานะที่โดน Disruption จากเส้นทางขนส่งผ่านสะพาน ไทย-ลาว) 2. สามารถลดการขาดทุนการดำเนินงานของท่าเรือเชียงของจากกรณีปกติ 50% หรือจากการขาดทุนปกติ 700,000 บาทต่อปี เหลือ 350,000 บาทต่อปี 3. สามารถลดผลกระทบที่เกิดจากการขาดทุนการดำเนินงานของท่าเรือภูมิภาคที่ 60 ล้านบาท 4. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของ กทท. ให้เป็นไปเป้าหมายไม่เกิน 8,500 ล้านบาท	1. หากธุรกิจหลักขององค์กรสามารถรักษาสร้างผลประกอบการให้เป็นไปตามคาดการณ์ไว้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ความสามารถในการสร้างการเติบโตขององค์กรและธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC4.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	Share/Transfer ภัยโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 1.5 ล้านบาท/ปี 2. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) จะทำให้เกิดความเสียหายจนต้องเกิดค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟู 60 ล้านบาท	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกและการให้บริการที่เป็นเลิศลดลง จากการที่เป็นท่าเรือที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมถึงไม่สามารถนำเป้าหมายระดับประเทศในการจัดการ CO2 มาบริหารให้เกิดประสิทธิผล	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.76 (เทียบเท่าปี 2566) 2. กทท. ยังคงเป็นท่าเรือระดับประเทศของไทยโดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ตามสมควรที่มีผลประกอบการกำไร มากกว่า 6,300 ล้านบาท (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	1. ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ 2. กทท. ยังคงเป็นท่าเรือระดับประเทศของไทยโดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ตามสมควร	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนงานการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ กทท. ผลลัพธ์ : ดำเนินตามแผนร้อยละ 100 (ค่า Factor 1.00141 ปัจจุบัน/ปีฐาน)	1. ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) 3.185 ล้านบาท/ปี	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณี กทท. ไม่สามารถดำเนินการตามข้อตกลง/เป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายการลดคาร์บอนไดออกไซด์จากการดำเนินงาน	1. สามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ที่ 1.00141 2. สามารถลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 4 จาก ปีฐาน (พ.ศ. 2562) หรือ 2,205 Ton CO2 eq 3. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5 4. กทท. สามารถป้องกันผลกระทบจากการดำเนินงานที่ไม่ยั่งยืนทำให้เกิดปัญหาทางสิ่งแวดล้อม เช่น มลพิษทางน้ำหรือทางอากาศ อาจ	1. กทท. สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบใหม่ๆ หรือมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือนโยบายต่างๆ ที่ส่งเสริมการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน ส่งผลให้มีความน่าเชื่อถือจากสังคมและภาครัฐ 2. ลดการปล่อยของเสียและมลพิษ เช่น น้ำเสียจากท่าเรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการขนส่งสินค้า	✓

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนารูรูกิจที่ยั่งยืน					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
					ต้องใช้ค่าใช้จ่ายหรือค่าปรับ ในการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศ ค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าชดเชยให้กับชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เช่น ชุมชนรอบท่าเรือ อาจอยู่ที่ประมาณ 1-3% ของรายได้ หรือ 60 ล้านบาท	การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง โดยไม่มีการฟื้นฟูหรือ มีมาตรการลดการใช้พลังงาน ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงโทรมของแหล่งน้ำและระบบนิเวศทางทะเลจากการจัดการที่ไม่เหมาะสม	
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ

RC5.1 กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC5.1 กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน	Share/Transfer ภัยโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 0.5 ล้านบาท/ปี	1. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานจะทำให้อาจไม่สามารถผลักดันปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้หรือทำให้สูญเสียโอกาสในการเติบโตตามวิสัยทัศน์	1. กทท. สามารถดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้โดยสามารถรักษาการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรไม่เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 2. กทท. ยังคงเป็นท่าเรือระดับประเทศของไทยโดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ตามสมควรที่มีผลประโยชน์การก่อไร มากกว่า 6,300 ล้านบาท (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	1. กทท. สามารถดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้โดยสามารถรักษาการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรไม่เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนดำเนินงานด้าน Compliance ผลลัพธ์ : - รายงานการดำเนินงาน เสนอคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง - รายงานการตรวจค้นกฎหมายภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินกิจการของ กทท. - รายงานผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ที่หน่วยงานภายใน กทท.	ค่าดำเนินงานใช้งบประมาณประจำปีปกติ	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณี กทท. ไม่สามารถกำกับดูแลกระบวนการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก ซึ่งรวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่จำเป็นต้องดำเนินการโครงการที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ คาดเกี่ยวกับหลายหน่วยงาน เช่น โครงการทางด่วน (S1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับตู้สินค้าถ่ายลำเป็นต้น	1. สามารถเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ 77,500 TEU สนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นท่าเรือระดับโลกและสนับสนุนการขนส่งสินค้าถ่ายลำ 2. การท่าเรือสามารถพัฒนาโครงการได้อย่างต่อเนื่องจากการที่กฎหมายและระเบียบสอดคล้องและรองรับการดำเนินการ ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติโครงการหรือการดำเนินงานโครงการต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการขยายตัวขององค์กรและต้นทุนโครงการ คาดการณ์จำนวน 150 ล้านบาท 1.1 สามารถรักษามูลค่าจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ: หากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	1. สามารถตัดสินใจในการพัฒนาโครงการที่มีกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และสามารถการวิเคราะห์และประเมินโครงการใหม่ ซึ่งต้องการข้อมูลสนับสนุนในการตัดสินใจลงทุนหรือการพัฒนาแบบอย่างทันสมัย สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก	✓

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
					ล่าช้าไป 1-2 ปี อาจทำให้สูญเสียโอกาสทางเศรษฐกิจ คาดการณ์การสูญเสียรายได้จากโครงการใหม่ 1.2 ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากความล่าช้า: หากโครงการต้องใช้เวลานานขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าแรงงานหรือค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาจเพิ่มขึ้น 10-20% 2. การทำเรือฯ สามารถรักษามูลค่าจากการปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานใหม่ได้ ทำให้ไม่ต้องเผชิญกับค่าปรับหรือบทลงโทษทางกฎหมาย ซึ่งอาจสูงถึง 150 ล้านบาท 2.1 ค่าปรับจากการฝ่าฝืนข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม: การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม 2.2 ค่าปรับจากการละเมิดข้อกำหนดด้านความปลอดภัย: หากเกิดอุบัติเหตุหรือการละเมิดมาตรฐานด้านความปลอดภัย		
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

RC6.1 สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC6.1 สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 0.5 ล้านบาท/ปี	1. กรณีที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดีจะทำให้ กทท. อาจพบกับความสูญเสียโดยที่คาดไม่ถึงจากการละเมิดหรือดำเนินการไม่สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ จนนำไปสู่การเสียค่าปรับ	1. กทท. สามารถดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้โดยสามารถรักษาการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรไม่เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน 2. กทท. ยังคงเป็นท่าเรือระดับประเทศของไทยโดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ตามสมควรที่มีผลประโยชน์การก่อไร มากกว่า 6,300 ล้านบาท (รักษารายได้จากสินค้าที่อาจลดลง 10 ล้านบาท)	1. กทท. สามารถดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้โดยสามารถรักษาการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรไม่เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย ผลลัพธ์ : กทท. มีหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมาย	1. ค่าดำเนินงานใช้งบประมาณประจำปีปกติ (ใช้หน่วยงานกฎหมายของ กทท. ช่วยดำเนินการด้าน Compliance ไปจนกว่าจะเกิดโครงสร้างงานทำให้ยังไม่เกิดค่าใช้จ่าย)	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณี กทท. ไม่สามารถจัดการข้อพิพาทและคดีได้ก่อนที่จะเกิดเหตุ ซึ่งจะอยู่ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลด้าน Compliance	1. กทท. มีหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎหมายให้สอดคล้องและบริหารจัดการไม่ให้เกิดผลกระทบต่องค์กร 2. การท่าเรือฯ สามารถรักษามูลค่าจากการละเมิดกฎหมายหรือกฎหมาย ที่มีสาเหตุมาจาก กทท. ไม่มีหน่วยงาน Compliance ควบคุมดูแล ทำให้ กทท. ถูกระงับการดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมดหรือการหยุดให้บริการชั่วคราว อาจทำให้การทำท่าเรือฯ สูญเสียรายได้จากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียรายได้จากการขนส่งและบริการท่าเรือประมาณ 1-5%	1. กทท. สามารถตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน Compliance ทำให้การทำท่าเรือฯ ช่วยลดความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยหรือการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การไม่ปฏิบัติตามอาจนำไปสู่การถูกปรับหรือถูกดำเนินคดีจากหน่วยงานกำกับดูแล ทำให้สูญเสียทรัพยากรทาง	✓

ตารางประเมิน Cost & Benefit		R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง					
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
					ของรายได้ประจำปี ซึ่งคาดการณ์ไว้ที่ 60 ล้านบาท	การเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร	
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

7.1 ตารางสรุปการประเมิน Cost & Benefit

ความเสี่ยง	สาเหตุ	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง		Reduce/Treat ลดความเสี่ยง		Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	หมายเหตุ
		B/C	B/C	Ratio	B/C	Ratio	B/C	
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรื่องไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	RC1.1 สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต	-	0/5	0	1000/80	12.5	-	
	RC1.2 สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation
	RC1.3 สาเหตุด้านการบริหารจัดการทำเรื่องให้เป็นมาตรฐานสากล							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	RC2.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 กระบวนการ	-	10/5	2	120/39.9	3	-	
	RC2.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	-	10/65	1.5	470/203	2.3	-	
	RC2.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 บุคลากร	-	10/65	1.5	300/6.1	49.1	-	
	RC2.4 กลุ่มของสาเหตุ 4 นวัตกรรม	-	10/1	10	350/2	175	-	
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินและการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	RC3.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 ผลการดำเนินงานด้านจัดการการเงินและบัญชี	-	80/293	0.27	58/8	7.25	-	
	RC3.2 กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการด้านรายได้	-	80/293	0.27	660/28.5	23.15	-	
	RC3.3 กลุ่มของสาเหตุ 3 การจัดการด้านต้นทุน	-	80/293.7	0.27	60.4/0	>60.4	-	
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	RC4.1 กลุ่มของสาเหตุ 1 การจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	-	10/61.5	0.16	60/3.185	18.83	-	
	RC4.1 กลุ่มของสาเหตุ 2 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation
	RC4.2 กลุ่มของสาเหตุ 3 การเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใสและการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	RC5.1 กลุ่มของสาเหตุการจัดการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน	-	10/0.5	20	300/0	>300	-	
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมายระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	RC6.1 สาเหตุด้านการบริหารจัดการข้อพิพาทและคดี	-	10/0.5	20	60/1.185	50.63	-	
	RC6.2 สาเหตุด้านการบริหารจัดการสัญญาต้นทุน							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation
	RC6.3 สาเหตุด้านประสิทธิภาพการดำเนินการและกำกับดูแล (1st&2nd line)							การควบคุมเพียงพอ ไม่มีแผน Mitigation

ตอนที่ 8 ภาคผนวก

ภาคผนวก ก การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานของ กทท. โดยวิเคราะห์จากโอกาสใน SWOT (Value Creation)

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเดิม (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึง โครงการ แผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	VC1 ขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการค้าทางทะเลของประเทศ	VC1.1 โอกาสจากการเปลี่ยนเส้นทางขนส่งมาที่ท่าเรือระนองจากสถานการณ์สงครามในเมียนมา VC1.2 การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการขนส่งโดยตรงจากจีนตอนใต้-ท่าเรือแหลมฉบัง	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100% • เปิดให้บริการท่าเทียบเรือ F1 ในปี 2570 • พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่ (เรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกทุก มากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)
O2 ปักจุ่มภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของไทย	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)	VC2 สร้างโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	VC2.1 แสวงหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ/บริการใหม่ ๆ/ตลาดใหม่ ๆ ให้ กทท. หรือการลงทุนในธุรกิจใหม่	• รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วท่าเรือกรุงเทพ 485 ล้านบาท • ความสำเร็จตามระยะของการพัฒนาพื้นที่ในเขตรั้วศุลกากร ด้วยท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ และศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย 100%
	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	- โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเข้าใช้ประโยชน์		VC2.2 การเร่งพัฒนาธุรกิจ non-core เพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจหลัก	• ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบริเวณนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	VC3 ขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการค้าทางทะเล	VC3.1 มีโอกาสนำเข้า-ส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า	• ท่าเรือแหลมฉบังเพิ่ม Capacity รองรับปริมาณตู้สินค้าได้ที 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ภายในปี 2580

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
		- โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	เติบโตทางการค้าของประเทศ		• ลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (Logistics Cost) จากร้อยละ 14 เหลือร้อยละ 12 ต่อ GDP ภายในปี 2580
	SO4: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริการเติบโตอย่างยั่งยืน	- แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ		VC3.2 โอกาสจากตู้สินค้าประเภท Transshipment ในท่าเรือ PSA และท่าเรือโดยรอบที่มีปริมาณแออัด	• ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 0.0775 ล้าน ที.อี.ยู.
O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. - โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.	VC4 คว่าโอกาสจากความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	VC4.1 สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ/ตลาด/วิชาการทั้งรัฐและเอกชน	• จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร อย่างน้อย 2 โครงการ

โอกาส (O)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (O)	แผนปฏิบัติการ	ประเด็น (Value Creation)	โอกาสทางธุรกิจ	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และ การพัฒนา Smart Port	SO2 ยกระดับขีดความสามารถ การให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม	- โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System - โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 2 - โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์	VC5 นำโอกาสมา ยกระดับการให้บริการ และพัฒนาปรับปรุง กระบวนการภายใน ของท่าเรือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	VC5.1 การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	• พัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ ใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) • ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) • พัฒนารฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ
O5 ภาครัฐ สังคม ให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืนและครอบคลุมในทุกมิติ	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	- แผน Green Port Supply Chain - โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. - การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	VC6 บริหารจัดการท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กทท. และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล	VC6.1 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	• บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ (เป้าหมาย 9, 6, 8, 11, 13, 14)  • พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%

ภาคผนวก ข ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่เป็นตัวเงิน Financial Business Value Drivers		รายการแหล่งที่มา		สูตรการคำนวณ		สัดส่วน(ร้อยละ)		วงเงิน (ล้านบาท)	วงเงินรวม (ล้านบาท)	เงื่อนไข/โอกาสเกิด
Nopat	รายได้รวม	รายได้เกี่ยวกับสินค้า (ล้านบาท)	รายได้จากสินค้าทั่วไป	ต้นสินค้า*อัตราค่าภาระถั่วเฉลี่ย	14%	64%	2,239	16,686	*1-3	
			รายได้จากตู้สินค้า	ปริมาณตู้สินค้า*อัตราค่าภาระถั่วเฉลี่ย	18%		2,596		*4-5	
			สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	1*Fixed Fee	32%		5,378		*6-19	
		รายได้อื่นๆ	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	พื้นที่ * ค่าเช่า	36%	6,018.00		-		
			รายได้เกี่ยวกับเรือ	เที่ยวเรือ * ค่าภาระ						
			รายได้อื่น	-						
	ค่าใช้จ่ายรวม	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล	เงินเดือนพนักงาน	จำนวนพนักงาน * อัตราค่าตอบแทน	32%	3,505.60	10,869.3	*20		
			ค่าล่วงเวลา	จำนวนพนักงาน * อัตราค่าล่วงเวลา * ชั่วโมง				*21		
			ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	ค่าสวัสดิการตามสิทธิ * จำนวนผู้ใช้สิทธิ				-		
		ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ค่าซ่อมบำรุง	จำนวนเครื่องทุ่นแรง อุปกรณ์ * อัตราค่าซ่อมบำรุง	13%	68%	1,426.5	*22		
			ค่าเสื่อมราคา	มูลค่าสินทรัพย์ถาวรทั้งหมด * เปอร์เซ็นค่าเสื่อมราคา	16%		1,728.5	-		
			ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	จำนวนหน่วยที่ใช้ * ราคา	18%		1,948.1	*23		
			ค่าใช้จ่ายอื่น	-	21%		2,260.6	-		

รายการแหล่งที่มา จากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่เป็นตัวเงิน		ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers				
		ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operation Driver)		รายการแหล่งที่มา		ตัวชี้วัด
						เงื่อนไข/โอกาสเกิด
VD1	สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	1. ขยายพื้นที่ท่าเทียบเรือแหลมฉบัง รับเรือ/ตู้มากขึ้น	VD5	1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา	*24
	รายได้จากสินค้าทั่วไป รายได้จากตู้สินค้า	2. รายได้ที่เกิดจากการให้บริการการปรับปรุง/เพิ่ม Productivity และ Port Performance	VD6	2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)	*25
	ค่าซ่อมบำรุง รายได้จากตู้สินค้า	3. รายได้เพิ่ม/ลดค่าใช้จ่ายจากการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาช่วยเพิ่ม Productivity บริการ/ธุรกิจใหม่	VD7	3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา - จำนวนชิ้นงานนวัตกรรม	*26
VD2	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	4. รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปใช้ให้เกิดประโยชน์	VD8	4. บริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จในนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูล ให้เอกชนมาใช้ประโยชน์	*27
VD3	เงินเดือนพนักงาน ค่าล่วงเวลา ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	5. ลด/ควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	VD9	5. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC)	ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	*28
VD4	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	6. ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน เพิ่มมูลค่าตามเป้าหมายความยั่งยืน	VD10	6. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain	*29

เงื่อนไข/โอกาสเกิด (*)

1. ความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือ
- 1.1 ที่ท่าเรือกรุงเทพ 8.5 MSL เนื่องจากความลึกและขนาดความกว้างของร่องน้ำทางเดินเรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนดทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถเข้าเทียบท่าได้ตามตารางเวลาส่งผลให้ ปริมาณสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 1.2 ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 16 MSL เนื่องจากความลึกของร่องน้ำต่ำกว่ามาตรฐานที่กรมเจ้าท่ากำหนด ทำให้ เรือสินค้าไม่สามารถบรรทุกตู้สินค้าได้เต็มประสิทธิภาพการขนส่ง ส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าต่อเที่ยวเรือลดลง
2. เนื่องจากมีท่าเรือของคู่แข่งในบริเวณข้างเคียงทำให้สัดส่วนการตลาดของลูกค้าถูกช่วงชิงไปยังท่าเรือคู่แข่งในท่าเรือแม่น้ำส่งผลให้ ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง
- ดูส่วนแบ่งทางการตลาดของการท่าเรือเทียบกับคู่แข่ง
3. เนื่องจากท่าเรือกรุงเทพ มีประสิทธิภาพในการให้บริการ(คุณภาพกับราคา VOC) ไม่ตอบสนองต่อการความต้องการของลูกค้า (ข้อมูล Backup) ทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ปริมาณสินค้า ตู้สินค้าลดลง
4. เนื่องจากพื้นที่วางตู้สินค้าในรูปแบบการกองซ้อนใน Track ของ Terminal ไม่เพียงพอ ทำให้มีการวางตู้สินค้านอก Track ของ Terminal ในพื้นที่ฝั่งตะวันออก ส่งผลให้ให้การหมุนเวียน และการจัดเก็บ ส่งมอบตู้สินค้า ไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
5. เนื่องจากเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ (เครนหน้าท่า คานยกตู้สินค้า) ไม่มีการวางแผนการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการให้บริการ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการให้บริการลดลงและปริมาณการยกตู้สินค้าลดลง

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ท่า	A0	A1	A2	A3 C1 C2 D1 D2 D3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C0	C3	อู่เรือ
วันเริ่มสัญญา	1 พ.ย.47	1 มี.ค.43	1 ต.ค.39	1 พ.ย.47	18 มี.ค.36	1 พ.ค.39	1 พ.ย.38	30 มี.ค. 36	1 ม.ค. 38	1 ม.ค. 37	1 พ.ค. 39	1 ก.ย. 48	1 พ.ค. 46	18 ธ.ค. 33
วันสิ้นสุดสัญญา	31 ต.ค.77	28 ก.พ.73	30 ก.ย.69	31 ต.ค.77	17 มี.ค.82	30 เม.ย. 64**	31 ต.ค.65**	31 มี.ค.63**	31 มี.ค. 63**	31 มี.ค. 63**	30 เม.ย. 69	31 ส.ค. 78	30 เม.ย. 76	17 ธ.ค. 63**
เพิ่มเติม						30 เม.ย.69	31 มี.ค. 68		31 มี.ค. 68	31 มี.ค. 68				20 ต.ค. 71
หมายเหตุ						ต่อสัญญา 5 ปี	ทำ MOU 26 ม.ค. 66	อยู่โดยไม่มีสัญญา เป็นการทำข้อตกลงเรื่องจ่ายผลประโยชน์ 15 ล้านบาท/เดือน	ต่อสัญญา 5 ปี	ต่อสัญญา 5 ปี				ทำ MOU 20 ต.ค. 66

20. เนื่องจากมีนโยบายภาครัฐในการปรับเงินเดือนขั้นต่ำพนักงาน สำหรับข้าราชการ ทำให้ฐานเงินเดือนของพนักงานสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
21. เนื่องจากรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานต่อเนื่อง (24 ชั่วโมง) และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นในทุกปี ทำให้พนักงานมีการเบิกค่าล่วงเวลาสูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องใช้งบประมาณในการจ่ายค่าล่วงเวลามากเกินกว่าที่ สคร. กำหนดในหมายเหตุของบันทึกข้อตกลงประเมินองค์กร
22. เนื่องจากมีอุปกรณ์และเครื่องทุ่นแรงจำนวนมาก ที่มีอายุการใช้งานที่จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุง (อุปกรณ์ไต่สูงขึ้น อายุ) มีแนวโน้มที่จะใช้จำนวนเงินสูงขึ้นในทุกปี และขาดการวางแผนในการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการซ่อมบำรุงที่ขาดการวางแผน ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณสูงขึ้นทุกปีในการซ่อมบำรุง
23. เนื่องจากสถานการณ์ราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานผันแปรสูงขึ้นตามราคาน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงานสูงขึ้น (อุปกรณ์ที่ใช้ น้ำมัน) (จัดการซื้อน้ำมันล่วงหน้า หรือ EV)
24. ไม่สามารถยกระดับท่าเรือกรุงเทพและแหลมฉบังให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลได้เนื่องจากความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมต่อการเติบโต

25. กทท. ไม่สามารถให้เป็นเลิศทัดเทียมคู่แข่งได้ เนื่องจาก กทท. ไม่สามารถรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Port Performance) ได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ
26. กทท. ไม่สามารถยกระดับการให้บริการภายในองค์กรได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้าหรือการสร้าง/พัฒนาล่าช้ากว่าที่กำหนด
27. กทท. เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น โดยการนำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปสร้างรายได้อย่างคุ้มค่า เนื่องจากการดำเนินการนำพื้นที่เปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์มีความล่าช้า
28. กทท. ไม่สามารถเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันธุรกิจของ กทท. เนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง สมรรถนะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
29. กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเป็นท่าเรือ Green Port Supply Chain โดยพัฒนาธุรกิจไปพร้อมกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain และการลดการปล่อยก๊าซ CO2 จากการดำเนินงานของ กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประมาณการงบการเงินเชิงเศรษฐศาสตร์ล่วงหน้า ประจำปีงบประมาณ 2567 -2573

งบการเงินเชิงเศรษฐศาสตร์ล่วงหน้า หน่วย: ล้านบาท

Economic Profit	Forecast						
Port authority of Thailand	2567v	2568v	2569v	2570v	2571v	2572v	2573v
Operating Revenues	13,481.80	13,531.68	13,556.26	13,602.68	13,662.71	13,697.11	13,744.88
Operating Expenses	6,436.03	6,472.46	6,491.18	6,523.59	6,552.07	6,566.16	6,580.30
Net Operating Profit Before Tax (NOPBT)	7,045.77	7,059.23	7,065.09	7,079.09	7,110.64	7,130.96	7,164.58
บวก (+/-) ค่าเผื่อหนี้ต่าง ๆ	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
หัก ปรับกาไร (ขาดทุน) จากรายการพิเศษ	5.02	5.57	5.60	4.57	4.30	4.31	4.32
Net Operating Profit Before Tax (NOPBT)	7,040.75	7,053.66	7,059.49	7,074.53	7,106.34	7,126.65	7,160.27
Economic Tax (ET)	1,408.15	1,410.73	1,411.90	1,414.91	1,421.27	1,425.33	1,432.05
Net Operating Profit After Tax (NOPAT)	5,632.60	5,642.93	5,647.59	5,659.62	5,685.08	5,701.32	5,728.22
Invested Capital (IC)	36,479.06	36,503.19	36,528.87	36,554.03	36,574.14	36,589.68	36,605.40
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%
Capital Charge (CC)	1,583.78	1,584.82	1,585.94	1,587.03	1,587.90	1,588.58	1,589.26
Economic Profit	4,048.83	4,058.11	4,061.66	4,072.59	4,097.17	4,112.74	4,138.96
Total Assets	57,397.93	57,413.34	57,428.80	57,444.05	57,459.36	57,474.73	57,490.16

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)							
ปัจจัย		Average 5 years	Best Case	Base Case	Worst Case	กรณีไม่มีการบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย
รายได้เกี่ยวกับสินค้า (ล้านบาท)	รายได้จากสินค้าทั่วไป	2,247.22	2,476.91	2,239.00	2,001.09	2,239.00	2,362.91
	รายได้จากตู้สินค้า	2,567.77	2,757.80	2,596.40	2,435.00	2,596.40	2,682.61
	สัมปทาน (เฉพาะแหลมฉบัง)	5,060.46	5,540.21	5,378.69	5,217.17	5,378.69	5,470.53
รายได้อื่นๆ	รายได้ค่าเช่าพื้นที่	1,535.37	1,835.84	1,714.38	1,592.92	1,714.38	1,778.78
	รายได้เกี่ยวกับเรือ	2,025.75	2,299.46	2,214.50	2,129.54	2,214.50	2,261.58
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล	เงินเดือนพนักงาน	1,344.61	1,363.06	1,380.30	1,397.54	1,380.30	1,368.95
	ค่าล่วงเวลา	515.22	516.00	526.84	537.68	526.84	520.39
	ผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน	598.98	429.17	461.45	493.74	461.45	444.45
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ค่าซ่อมบำรุง	1,103.02	1,152.51	1,228.38	1,304.25	1,228.38	1,188.14
	ค่าเสื่อมราคา	1,602.86	1,600.79	1,637.53	1,674.27	1,637.53	1,615.96
	ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน+ไฟฟ้า)	836.65	833.25	907.36	981.46	907.36	868.63
	ค่าใช้จ่ายอื่น	1,179.89	1,110.44	1,230.10	1,349.76	1,115.31	1,168.05

ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRT
1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบท่าระดับสากล	- โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจนรงค์ (S1) - โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และแอ่งจอดเรือ (Basin) ภายในอาณาบริเวณที่ กทพ.	ไม่สามารถยกระดับท่าเรือกรุงเทพและแหลมฉบังให้มีมาตรฐานเทียบท่าระดับสากลได้เนื่องจากความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมต่อการเติบโต *24	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลค. 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือสาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคค 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 60% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 40% มีการจ้างหน่วยงาน ให้ทราบ และมีแผน การเคลื่อนย้ายสำหรับโครงการก่อสร้าง ศูนย์ปฏิบัติการ ท่าเรือกรุงเทพ 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 80% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจนรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทพ. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเยียวาฯ ไม่น้อยกว่า 40% กทพ. นำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ. อนุมัติผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 3) งาน	1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลค. 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. 2. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือระบบปฏิบัติการท่าเรือสาธารณูปโภค ระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มและยกระดับโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว รองรับการค้าในอนาคค 2.1 Semi-Automated Container Terminal ออกแบบรายละเอียด (Detail Design) แล้วเสร็จ 30% รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA แล้วเสร็จ 20% 2.2 Multimodal Transport & Distribution Center ศึกษาความเหมาะสม และออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design + Feasibility) แล้วเสร็จ 60% 2.3 ทางพิเศษสายบางนา-อาจนรงค์ (S1) ได้สัดส่วนการลงทุนร่วมกับ กทพ. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเยียวาฯ ไม่น้อยกว่า 40% กทพ. นำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติโครงการฯ 2.4 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 2) งานก่อสร้างอาคารฯ ลำช้า 80% ของแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทพ.

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน RT
						ก่อสร้างระบบรถไฟ และงานก่อสร้างโครงการฯ (ส่วนที่ 4) งานจ้างเหมาสร้างเครื่องจักรฯ ดำเนินการก่อสร้าง การใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จตามแผนก่อสร้างประจำปี คณะกรรมการ กทท. เห็นชอบผลการศึกษาการทบทวนความเหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 (ในส่วนของ ท่าเทียบเรือ E0)	
2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบท่าระดับสากล	• แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ชั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา • โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง • โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักท่าเรือภูมิภาค • โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย • มาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) • โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง • โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง • โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท. • แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	กทท. ไม่สามารถให้เป็นเลิศทัดเทียมคู่แข่งและคู่แข่งได้เนื่องจาก กทท. ไม่สามารถรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Port Performance) ได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ *25	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3
					R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน	สามารถปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประเภทถ่ายลำ	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา - จำนวนชิ้นงานนวัตกรรม	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	• โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System • โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)	กทท. ไม่สามารถยกระดับการให้บริการภายในองค์กรได้ตามเป้าหมายในแต่ละระยะ เนื่องจาก การสร้างนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการได้ตาม	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ > ระดับ 3.8 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 5	1. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระดับ 3.8 ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (SO2) ไม่ต่ำกว่า 3

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRT
			โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	ความต้องการของลูกค้าหรือ การสร้าง/พัฒนาซ้ำกว่าที่กำหนด *26			
4. บริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จในนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	- แผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าพื้นที่ สำหรับให้เอกชนเช่าเชิงพาณิชย์ บริเวณนอกเขตรั้วศาลากรท่าเรือกรุงเทพ - โครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้า ภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพาณิชย์มิตร	กทท. เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น โดยการนำพื้นที่ที่มีศักยภาพไปสร้างรายได้ อย่างคุ้มค่า เนื่องจากการดำเนินการนำพื้นที่เปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์มีความล่าช้า *27	R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	1. กำไรสุทธิ (รายงานทางการเงิน) ไม่น้อยกว่า 6,385 ล้านบาท 2. อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. ร้อยละ 0.00 - ทลณ. ร้อยละ 21.75	1. กำไรสุทธิ (รายงานทางการเงิน) ไม่น้อยกว่า 6,100 ล้านบาท 2. อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สิน (ROA) - ทกท. >ร้อยละ -1.50 - ทลณ. >ร้อยละ 21.05
4. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC)	ร้อยละ ความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถพร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	- การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต - แผนบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง (Manpower Management) - โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - การจัดทำ Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กร - การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	กทท. ไม่สามารถเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันธุรกิจของ กทท. เนื่องจาก การปรับโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้างสมรรถนะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย *28	R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 100% 2. ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 100% 3. ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 100% 4. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน 100% 5. ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 100% 6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online 100%	1. ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ 80% 2. ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง 80% 3. ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 80% 4. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน 80% 5. ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ 80% 6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online 80%

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน Non-Financial Business Value Drivers		ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ปัจจัยเสี่ยง			
Key Value Factor	ตัวชี้วัดที่สำคัญ			ปัจจัยเสี่ยงใน Universe	องค์กรปี 67	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRA	เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินRT
5. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	• โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือแห่งประเทศไทย • Green Port Supply Chain • การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	กทท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเป็นท่าเรือ Green Port Supply Chain โดยพัฒนาธุรกิจไปพร้อมกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain และการลดการปล่อยก๊าซ CO2 จากการดำเนินงานของ กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย *29	R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	1. ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 2,205 Ton CO2 eq 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 5	1. ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 2% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) 1,102 Ton CO2 eq 2. ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (SO 4.2, 4.3) ไม่ต่ำกว่า 3
					R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท	มูลค่าทุนทรัพย์จากคดีที่ กทท. ฟ้องร้อง-ถูกฟ้อง ที่เกี่ยวข้องกับ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ล้านบาท

หมายเหตุ

- 1. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสามารถในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น ท่าเรือที่ทันสมัย ระบบลอจิสติกส์ที่ดี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง สามารถช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือในปีงบประมาณที่ประเมินเทียบกับเป้าหมายความสำเร็จรายปีของแต่ละโครงการ
- 2. ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานและการดึงดูดลูกค้าใหม่ บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ตัวชี้วัด = ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance)
- 3. นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น ระบบอัตโนมัติในการจัดการสินค้า หรือการใช้ซอฟต์แวร์ลอจิสติกส์ที่ทันสมัย สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า และใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน โดยเทียบกับเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ
ตัวชี้วัด = จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการและสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 4. การบริหารทุนมนุษย์ Human capital (HC) โครงสร้างองค์กร ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรมีผลต่อการดำเนินงาน การพัฒนา และการให้บริการที่มีคุณภาพ
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- 5. การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน ความยั่งยืนและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดการของเสีย การลดการปล่อยมลพิษ หรือการใช้พลังงานทดแทน สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพกับองค์กรภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและเกิดความร่วมมือที่สำคัญ
ตัวชี้วัด = ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain

ภาคผนวก ค ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

	แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)		การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2570
Value	V1 การเติบโตทางธุรกิจ	(กำไรเชิงเศรษฐกิจ)	
	V2 ความสามารถในการแข่งขัน	(ความสำเร็จในการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน และยกระดับการให้บริการ)	
	V3 ความสามารถของการบริหารเงินและสินทรัพย์	(ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้แผนการบริหารจัดการการเงินและการลงทุน และแผนพัฒนาสินทรัพย์)	
	V4 การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	(ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. + ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท.)	
วิสัยทัศน์	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573		แสวงหาโอกาส ท้าทายความไม่แน่นอน เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจหลัก และสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
เป้าหมาย	เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์		Appetite & Tolerance เชิงยุทธศาสตร์
	ยกระดับคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล		A1 มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือระดับโลกด้วยเงินลงทุนจำนวนมากในโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และแสดงความน่าเชื่อถือผ่านการรับรองด้วยเกณฑ์มาตรฐานและรางวัลคุณภาพ
	เป็นศูนย์กลางการให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ด้วยการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม		A2 มุ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งและเพิ่มโครงข่ายโลจิสติกส์ด้วยการเพิ่มโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และธุรกิจใหม่ที่ส่งเสริมโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ แม้ว่าจะต้องท้าทายความสำเร็จที่มีโอกาสน้อย
			A3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์เพื่อใช้พัฒนาสมรรถนะองค์กร แม้ว่าจะต้องรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นในการหาวิทยาการและโอกาสใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
	บริหารสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ		A4 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ โดยจำกัดความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้มูลค่าเชิงธุรกิจต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และเข้มงวดควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการสูญเสียพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีในปัจจุบัน
	การพัฒนาธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน		A5 คาดหวังการเติบโตโดยใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ครอบคลุม ESG รวมถึงการมุ่งสู่ Green Port Supply Chain โดยจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ที่จะไม่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กทท. ตามระยะเวลาที่กำหนด
	วัตถุประสงค์	ระบบงาน/กระบวนการ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)			การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2570							
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	ระบบปฏิบัติการท่าเรือ - กระบวนการบริการร่อนน้ำ (C1) - กระบวนการบริการเรือ (C2) - กระบวนการบริการสินค้าและผู้สินค้า (C3) ระบบบริหารจัดการพื้นที่ - กระบวนการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ (C4) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค (S7) - กระบวนการจัดการมาตรฐานองค์กร (S10)	R1 (67) ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล(Strategic Risk)							
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม • การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงการบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	- พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล (ก.1.1) - การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (ก.1.1) - การออกแบบท่าเรือ โครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล (ก.1.1) - การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ (ก.1.2) - การยกระดับบริหารจัดการ ห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.1.1, ก.1.2) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.1.1) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย (ก.1.1, ก.1.2) - การจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ในการทำงานที่เพียงพอ และได้มาตรฐาน (ก.1.1) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.1.1)	★	★	★	★	★	★	★	★
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	SO2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (S4) - กระบวนการจัดการความรู้ (S5) - กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (S6) - กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (S8) - กระบวนการบริหารและพัฒนานวัตกรรม (S9)	R2 (67) ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Operation Risk)							
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม • การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงการบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	- การยกระดับบริหารจัดการ ห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.2.1 - ก.2.4) - การเสริมสร้างพฤติกรรม ความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.2.1) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.2.2) - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.2.4) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.2.1-ก.2.4) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.2.2) - การยกระดับบริหารจัดการ ห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.2.1 - ก.2.4) - การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.2.1) - การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ที่พร้อมต่อการให้บริการ (ก.2.2)	★			★	★	★		

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)			การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2570														
		- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.2.4) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.2.1-ก.2.4) - การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.2.2)	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และ การลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ระบบบริหารจัดการพื้นที่ - กระบวนการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (C5) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณ (S1) - กระบวนการบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง (S2)	R3 (67) ผลประกอบการของธุรกิจหลักและ การบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Financial Risk)														
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย							1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
	1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการทำเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO																
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.3.1) - การบริหารจัดการด้านการเงินให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ก.3.1)	★ ★ ★ ★ ★														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	ระบบนำองค์กร - กระบวนการกำกับดูแลองค์กร (M1) - กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน (Stakeholder, CSR, GREEN PORT) (M2) ระบบสนับสนุนองค์กร - กระบวนการจัดการด้านกฎระเบียบ กฎหมาย (S3) - กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (S4) - กระบวนการจัดการความรู้ (S5)	R4 (67) การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่นำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Strategic Risk) R5 (67) กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ (Compliance Risk) R6 (67) การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)														
	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย							1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
	1.พนักงาน/ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3.หน่วยงาน กำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ 4. ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 5.คู่ค้า(ผู้ประกอบการทำเทียบเรือ) 6. ผู้ส่งมอบ 7. ชุมชน/สังคม 8. NGO																
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม ● การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ - การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ - การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงการบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ● การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม - การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management) - การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) - การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)							- การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ กทท. (ก.4.1, ก.4.2) - การบริหารแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างนวัตกรรมของ กทท. (ก.4.3) - การยกระดับบริหารจัดการ ห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.4.2) - การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service (ก.4.2) - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล (ก.4.2) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.4.1-ก.4.3)							★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★		
	ปัจจัยความยั่งยืนด้านสังคม ● การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร - การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน - การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม - การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน - การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวะ- อนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน	- การพัฒนาทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานและลูกจ้าง และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (ก.5.2) - การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เติบโต และพร้อมให้บริการของพนักงาน (ก.5.2-ก.5.3) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ก.5.1-ก.5.3) - การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของพนักงาน (ก.5.3)							★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★								

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2566)		การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปี 2566-2570	
	- การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4	ปัจจัยความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : E) - การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม - การป้องกันการปล่อยของเสีย - น้ำเสีย มลพิษ และสารเคมีมีพิษ - การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและยั่งยืน - การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก - การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม - การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน - การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน ด้านการกำกับดูแลที่ดี - การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน - การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม - บทบาทของคณะกรรมการ - การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส - การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน - การกำกับให้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management) - การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม - การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ - การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน	- การประกอบธุรกิจตามหลักการค้ากับดูแล (ก.6.2) - การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ก.6.1) - การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (ก.6.1-ก.6.2) - การพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว (ก.6.1) - การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (ก.6.1) - การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม (ก.6.1) - การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม (ก.6.1) - การรายงานผลการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมแก่สาธารณะอย่างโปร่งใสและเชื่อถือได้ (ก.6.1) - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย (ก.6.1-ก.6.2)	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economics Profit : EP)	4,048.83 ล้านบาท	กำไรสุทธิ (รายงานการการเงิน)	ไม่น้อยกว่า 6,385 ล้านบาท	ไม่น้อยกว่า 6,100 ล้านบาท
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	1. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน ของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	ความสำเร็จตามแผนการพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 100%	ความสำเร็จของโครงการ P1-1. โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) P1-2. โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) P1-3. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 P1-4. โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อานนท์ (S1) P1-7. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง P1-9. โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80% ทุกโครงการ
	2. รักษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือ ในภาพรวม (Port Performance)					
	Crane Productivity ทกท.	25.79	Crane Productivity ทกท.	25.79 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	ไม่น้อยกว่า 25.25 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	
	ทลฉ.	27.00	ทลฉ.	27.00 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	ไม่น้อยกว่า 24 ที.อี.ยู/ชั่วโมง	
	Berth Occupancy ทกท.	65-70	Berth Occupancy ทกท.	65-70 %	55-59% หรือ 76-80%	
	ทลฉ.	45-55	ทลฉ.	45-55 %	35-39% หรือ 61-65%	
	Truck Turnaround Time ทกท.	31.17	Truck Turnaround Time ทกท.	31.17 นาที/ตู้	ไม่มากกว่า 31.30 นาที/ตู้	
	ทลฉ.	23	ทลฉ.	23 นาที/ตู้	ไม่มากกว่า 31 นาที/ตู้	

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	3. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)/หน้าท่าเทียบเรือ		ความสำเร็จของโครงการ P1-10. โครงการปฏิบัติงานขุดลอก ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80% ทุก โครงการ
		ทกท	ความลึกตามมาตรฐาน (-8.5 MSL) (60% ของพื้นที่ร่องน้ำทางเดินเรือ)			
		ทลฉ	ความลึกตามมาตรฐาน ชั้นที่ 1-2 (-16 MSL) (60% ของพื้นที่ร่องน้ำทางเดินเรือ)			
		4. รักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตาม เพื่อรักษา มาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	ความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบ การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		5. มาตรฐาน ISPS Code	ผ่านการตรวจที่ได้ลงนามรับรอง การตรวจปฏิบัติ เป็นไปตามแผน รักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ ประจำปี	ความสำเร็จของแผนการดำเนินการ ตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ของท่าเรือ กรุงเทพฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		6. ผลการประเมิน Core Business Enabler	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100% /ผลการ ประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงข้อมูล ผลการประเมิน ปี 2565 ที่คะแนน 2.2807 เป็นปีฐาน	ความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%
		7. ความสำเร็จของแผนการ ดำเนินงาน เพื่อขอรับรางวัล รัฐวิสาหกิจดีเด่น	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%/สามารถเสนอ โครงการเพื่อประกอบการพิจารณา รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อย 1 โครงการ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน เพื่อขอรับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	SO2 ยกระดับขีดความสามารถ ให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม	8. ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อ ยกระดับคุณภาพการให้บริการเป็นไป ตาม Service Level Agreement (SLA)	คณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. ทราบรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานตามข้อตกลงระดับการ บริการ ที่กำหนด	ความสำเร็จของโครงการยกระดับการ ให้บริการของกระบวนการสำคัญผ่าน การจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		9. จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และผู้ใช้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และสามารถเสนอแนวทางการปรับปรุง ๆ และมีอย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้บริการ	ความสำเร็จของโครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
SO2 ยกระดับขีดความสามารถ การให้บริการ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม		10.1 ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน การท่าเรือฯ เมื่อเทียบกับผู้แข่งภายในประเทศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่านการท่าเรือฯ เมื่อเทียบกับผู้แข่งภายในประเทศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
		10.2 ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปีจากปีฐาน (เป้าหมาย 67 = 3.80)	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ	มากกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.80
		11. ปริมาณตู้สินค้าผ่านทางราง/ทางชายฝั่ง/ปริมาณ transshipment เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
		ท่าเรือกรุงเทพ ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 4,500 TEU	ท่าเรือกรุงเทพ ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 4,500 TEU	ไม่น้อยกว่า 3,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 200,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 200,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 180,000 TEU
		ท่าเรือแหลมฉบัง ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลธ. รายปี **MOU**	8.88 ล้าน TEU	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลธ. รายปี **MOU**	8.88 ล้าน TEU	ไม่น้อยกว่า 8.68 ล้าน T.E.U.
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 438,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางราง	อย่างน้อย 438,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 408,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 554,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าขนส่งผ่านทางชายฝั่ง	อย่างน้อย 554,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 506,000 TEU
		ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ	อย่างน้อย 77,500 TEU	ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ	อย่างน้อย 77,500 TEU	ไม่น้อยกว่า 71,000 TEU
		มีพันธมิตรทางธุรกิจและเป็นแหล่งธุรกิจ ที่เกี่ยวเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และมีแผนพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร ไม่น้อยกว่า 1 ราย	ความสำเร็จของโครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		12. จำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอด เพื่อสนับสนุนส่งเสริมโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และมีรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าอย่างน้อย 1 รูปแบบ	ความสำเร็จของการพัฒนาท่าเรือบก Dry Port ของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		13. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และมีระบบงานที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการอย่างน้อย 1 ระบบ/กระบวนการ	ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน P2-2. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System P2-10. โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ P2-11. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาดระยะที่ 2 P2-12. โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุนแรงและใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	14. ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และมีนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร อย่างน้อย 1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์	ความสำเร็จของแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และ การลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	15. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และการดำเนินการตามแผน เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ ร้อยละ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ความสำเร็จของโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		16. ความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนของ กทท.	มีแผนการศึกษาและแผนลงทุนในตราสารทางการเงินและการลงทุนรูปแบบอื่นๆ / ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ความสำเร็จในการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		17. ความสำเร็จในการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	มีแผนการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%			

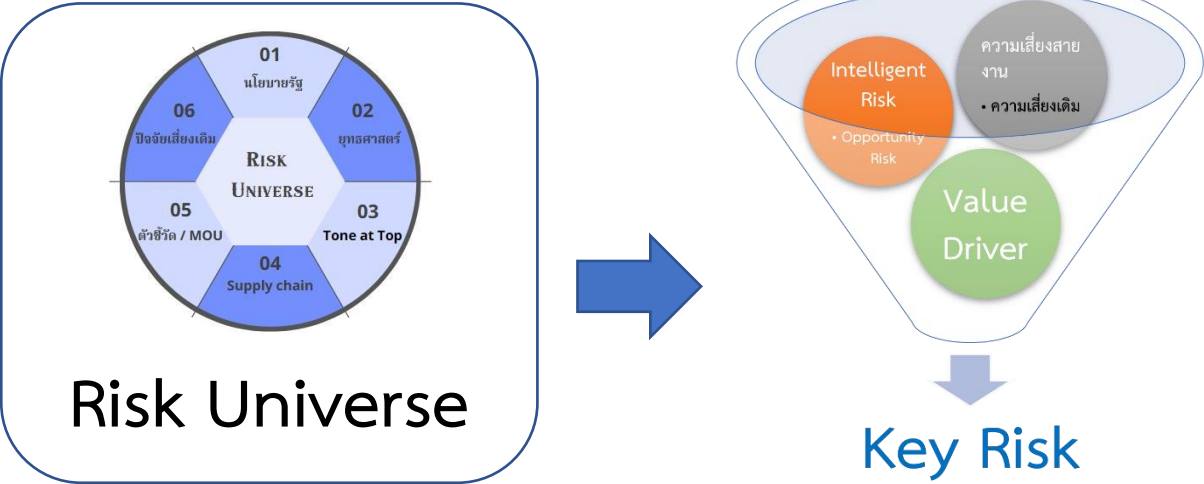
ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		18. ความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้แนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค	มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค และค่าใช้จ่ายของ สทท. ลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566	ความสำเร็จของโครงการลดค่าใช้จ่ายของสำนักท่าเรือภูมิภาค	ค่าใช้จ่ายของ สทท. ลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566	ค่าใช้จ่ายของ สทท. ไม่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2566
	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	19. ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัด โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า(Bill of Landing) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำและซ็อกก้ากับใน พ.ร.บ.16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสามารถสนับสนุนให้ ทลธ. มีปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าอย่างน้อย 77,500 TEU	ความสำเร็จในการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัด โดยเฉพาะการขอตรวจใบขนส่งสินค้า (Bill of Landing) สำหรับตู้สินค้าถ่ายลำและซ็อกก้ากับใน พ.ร.บ.16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสามารถสนับสนุนให้ ทลธ. มีปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าอย่างน้อย 77,500 TEU	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		20. บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)	มีผลประโยชน์ประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (สายงานที่เหลือ) ระยะ 3 เดือน และสรุปผลการประเมินโครงสร้างองค์กร Sandbox	ความสำเร็จในการทบทวน/จัดทำ โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังฯ แล้วเสร็จ ร้อยละ 60	ความสำเร็จในการบริหารจัดการอัตรากำลัง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ความสำเร็จของการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ความสำเร็จในการจัดทำแผนการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะแบบผสมผสานฯ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
			ได้ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบด้านการจัดการความรู้	ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารเป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		21. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทาง Online และเกิดความรับรู้ในเรื่องการจัดการความรู้	ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Online	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
			ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100% และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO2e) จากการทำงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน พ.ศ.2562)	ความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		22. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท.	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 100% และระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียของ กทท. เพิ่มขึ้นทุกปีจากปีฐาน ร้อยละ 80 เห็นด้วยมาก-มากที่สุด	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ P4-4. โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. P4-10. โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community P4-11. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		23. ผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นทุกปี	มีคะแนนประเมินผล ITA เพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่ ป.ป.ช. กำหนด	ความสำเร็จของการขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
		ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2567 (MOU)	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
		ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Factor = 1.0014	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Factor = 1.00141 นำแผนงานในการปรับปรุงผล Eco – Efficiency ขององค์กร และตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ สคร. กำหนด ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ค่า Factor = 1.00135 สามารถคำนวณค่า Eco – Efficiency ที่ สคร. กำหนดได้
		ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวมของ กทท.	ร้อยละ 33.76	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้รวมของ กทท.	ร้อยละ 33.76	ไม่มากกว่า ร้อยละ 36.60

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) - ทกท. - ทลณ.	ร้อยละ 0 ร้อยละ 21.75	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) - ทกท. - ทลณ.	ร้อยละ 0 ร้อยละ 21.75	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ -1.50 ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 21.05
		ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การ ขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail transfer Operation : SRT0) ของ ทลณ. กับสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง ลาดกระบัง (Inland Container Deport : ICD)	อย่างน้อย 440,000 TEU	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การ ขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail transfer Operation : SRT0) ของ ทลณ. กับสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง ลาดกระบัง (Inland Container Deport : ICD)	อย่างน้อย 440,000 TEU	ไม่น้อยกว่า 410,000 TEU
	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ ทกท. ประจำปี 2567 (MOU)	การเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่มาตรฐาน ท่าเรือชั้นนำระดับโลก - ทกท. - ทลณ.	สามารถบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของท่าเรือได้ดีกว่า เป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 2 ด้าน	การเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่มาตรฐาน ท่าเรือชั้นนำระดับโลก - ทกท. - ทลณ.	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพ ของท่าเรือได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด อย่างน้อย 2 ด้าน	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพ ของท่าเรือตามเป้าหมายที่กำหนด 7 ด้าน
		ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่ง สินค้าที่สำคัญ	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน 100%	ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่ง สินค้าที่สำคัญ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผนไม่น้อยกว่า 80%
		การแก้ไขปัญหาและพัฒนาบทบาท ของท่าเรือภูมิภาค	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 และ สามารถดำเนินงานตามวิธีการใน การแก้ไขปัญหาของท่าเรือภูมิภาค ได้มากกว่าเป้าหมายผลผลิตและ ผลลัพธ์ที่กำหนด 2 พื้นที่	การแก้ไขปัญหาและพัฒนาบทบาท ของท่าเรือภูมิภาค	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 และสามารถ ดำเนินงานตามวิธีการในการแก้ไข ปัญหาของท่าเรือภูมิภาคได้มากกว่า เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่ กำหนด 2 พื้นที่	สามารถดำเนินงานตามวิธีการในการ แก้ไขปัญหาของท่าเรือภูมิภาคได้ตาม เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่ กำหนด 3
		ร้อยละความสำเร็จของการบริหารสัญญาผู้ประกอบการท่าเรือ ระยะที่ 1 และ 2 ของ ทลณ.				
		ทำเทียบเรือ B1 และ B2 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอคณะรัฐมนตรี(ครม.) เพื่อ พิจารณาอนุมัติหลักการของ โครงการร่วมลงทุนและรายงาน การศึกษาและวิเคราะห์โครงการที่ จะให้มีการร่วมลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ก.ย. 2567	ทำเทียบเรือ B1 และ B2 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอคณะรัฐมนตรี(ครม.) เพื่อ พิจารณาอนุมัติหลักการของโครงการ ร่วมลงทุนและรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ก.ย. 2567	เสนอสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)ตรวจสอบและพิจารณา หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุน ตาม มาตรา 22 ภายใน พ.ค. 2567

ยุทธศาสตร์/ ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายระดับ 5	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		
				ตัวชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite/เป้าหมาย	Risk Tolerance/ ช่วงเบี่ยงเบน
		ทำเทียบเรือ B3 B4 และ B5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	ทำเทียบเรือ B3 B4 และ B5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุน ตาม มาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	คณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุน ระหว่างรัฐและเอกชนเพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบหลักการของโครงการ ร่วมลงทุนและรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการเสนอ ร่วมลงทุน ตามมาตรา 22 ภายใน มี.ค.
		ทำเทียบเรือ A5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุนตามมาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	ทำเทียบเรือ A5 (ตามมาตรา 22 และ 28)	เสนอ ครม. เพื่อพิจารณาอนุมัติ หลักการของโครงการร่วมลงทุนและ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุนตาม มาตรา 22 ภายใน ส.ค. 2567	เสนอคณะกรรมการนโยบายการร่วม ลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนเพื่อ พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการ ของโครงการร่วมลงทุนและรายงาน การศึกษาและวิเคราะห์โครงการที่จะ ให้มีการร่วมลงทุนตามมาตรา 22 ภายใน มี.ค. 2567
	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2567 (MOU)	ทำเทียบเรือ A1 (ตามมาตรา 22)	เสนอคณะกรรมการ กทท. เพื่อ พิจารณาเห็นชอบแนวทาง ภายใน ก.ย. 2567	ทำเทียบเรือ A1 (ตามมาตรา 22)	เสนอคณะกรรมการ กทท. เพื่อ พิจารณาเห็นชอบแนวทาง ภายใน ก.ย. 2567	จัดทำหลักการของโครงการร่วมลงทุน และรายงานการศึกษาและวิเคราะห์ โครงการที่จะให้มีการร่วมลงทุนตาม มาตรา 22 หรือโครงการร่วมลงทุนที่มี มูลค่าต่ำกว่า5,000 ล้านบาทแล้วเสร็จ ภายใน ส.ค. 2567
		ทำเทียบเรือ A2 (ตามมาตรา 22)	มีการติดตามการจัดทำรายงานผล การศึกษาของที่ปรึกษา (6 เดือน)	ทำเทียบเรือ A2 (ตามมาตรา 22)	มีการติดตามการจัดทำรายงานผล การศึกษาของที่ปรึกษา (6 เดือน)	ลงนามสัญญาจ้างที่ปรึกษาศึกษาและ วิเคราะห์โครงการที่จะให้มีการร่วม ลงทุน ภายใน เม.ย. 2567
		อยู่เรือแหลมฉบัง (ตามมาตรา 49)	เสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อ พิจารณาแนวทางการดำเนิน โครงการต่อเนื่องจากโครงการร่วม ลงทุนภายหลังจากสัญญาร่วมลงทุน สิ้นสุดตามมาตรา49 ภายใน ส.ค. 2567	อยู่เรือแหลมฉบัง (ตามมาตรา 49)	เสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา แนวทางการดำเนินโครงการต่อเนื่อง จากโครงการร่วมลงทุนภายหลังจาก สัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดตามมาตรา49 ภายใน ส.ค. 2567	เสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เห็นชอบแนวทาง การดำเนินโครงการต่อเนื่องจาก โครงการร่วมลงทุนภายหลังจาก สัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดตามมาตรา49 ภายใน พ.ค. 2567

ภาคผนวก ง ตารางความเสี่ยง (Risk Inventory) และความเสี่ยงสายงาน



Universe		ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ความเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่				เป้าหมายปี 2567	ผลงานปี 2566	Risk Owner	หมายเหตุ			
หลัก	รอง							ผลงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตาม	✓/✗							
ยุทธศาสตร์	Tone at Top / คำชี้วัด/MOU	1	S	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	สาเหตุด้านยกระดับและการเติบโต RC1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต้องใช้เงินทุนสูง และการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่าง ๆ มีความล่าช้ากว่ากำหนด	IC 1.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)	2	3	3	✗	เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 8.88 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port)	เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 8.68 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port)	ทลฉ./ทกท.	เป็นความเสี่ยงองค์กร 67			
							IC 1.1.2 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	2	3	4	✗							
							IC 1.1.3 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	3	4	✗							
							IC 1.1.4 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)	3	3	4	✓							
							IC 1.1.5 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3	✓							
							IC 1.1.6 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	2	3	4	✗							
							IC 1.1.7 โครงการปฏิบัติงานชุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ ทกท.	3	4	4	✓							
						สาเหตุด้านการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง RC1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบ ที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	IC 1.2.1 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	3	3	✓	เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%	เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 83.85%					
							IC 1.2.2 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4	✓							
							IC 1.2.3 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	3	4	4	✓							
							IC 1.2.4 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	3	4	5	✓							

ดูรายละเอียดทั้งหมดได้ที่เอกสารแนบ Link [Risk Inventory](#) และ ความเสี่ยงสายงาน

ภาคผนวก จ แบบฟอร์มจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในการทำเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

สายงาน:

ฝ่าย/สำนัก:

ภารกิจหลัก:

ฝ่าย/สำนัก/ กอง	ภารกิจ/แผนงาน/ โครงการ/งานสำคัญที่ ต้องควบคุม	ตัวชี้วัด	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน					ความเสี่ยงที่มีอยู่			การจัดการความเสี่ยง					
						1 ผล	2 มาตรฐาน	3 ติดตาม	เพียง พอ (Y/N)	เอกสารแนบ link	I	L	I*L	ประเภท กลยุทธ์	มาตรการเพิ่มเติม (มี/ไม่มี)	มาตรการ เพิ่มเติม	วัตถุประสงค์ของ มาตรการ	ระยะ เวลา ดำเนินการ (เดือน/ภายใน เดือน)	ผู้รับผิดชอบ

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน รอบ ๖/๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน

ประเด็นเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยง
ผลกระทบ

ลำดับ	กลยุทธ์/มาตรการ/โครงการ /แผนงาน/กิจกรรม	ความคืบหน้า/ผลการดำเนินงาน รอบ ๖/๑๒ เดือน	ปัญหา/อุปสรรคในการ ดำเนินงาน (ถ้ามี)	แนวทางการแก้ไข ปัญหา/อุปสรรคในการ ดำเนินงาน (ถ้ามี)	กำหนดการแล้วเสร็จใหม่ /ตัวชี้วัดใหม่ (ถ้ามี)

ลายมือชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
(หัวหน้าสายงาน)
วัน เดือน พ.ศ.

ภาคผนวก ข ภาพบรรยากาศการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทำเรือแห่งประเทศไทย ระดับองค์กร
ประจำปีงบประมาณ 2567







ภาคผนวก ซ ภาพบรรยากาศการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทำเรือแห่งประเทศไทย ระดับสายงาน
ประจำปีงบประมาณ 2567





