



แผนบริหารความเสี่ยง ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2568

จัดทำโดย

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สารบัญ

บทที่ 1	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 นโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท.	2
บทที่ 2	5
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	5
2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	6
2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)	7
2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ของ กทท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)	8
2.5 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	9
บทที่ 3	13
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	13
3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk).....	16
3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568	18
3.2 การประเมินความเสี่ยง.....	22
3.2.1 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator).....	22
3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)	27
3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	28
3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response).....	29
3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	29
3.3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map).....	30
3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ	31
3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan).....	31
3.4 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	33
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	37
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด.....	42
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงมณีมีผลประกอบการขาดทุน	45
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	48
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย.....	51
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity).....	55
ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด.....	59
บทที่ 4	62
4.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	62
4.1.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายใน องค์กร (Risk Correlation Map)	64

4.1.2 ขั้นตอนการจัดทำ Risk Correlation Map	64
4.1.3 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	64
4.2 Portfolio View of Risk.....	80
ภาคผนวก	83
ภาคผนวก ก	84
ภาคผนวก ข	96

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.....	1
ภาพที่ 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. พ.ศ. 2566 - 2580.....	5
ภาพที่ 3 Risk Universe ของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2568	13
ภาพที่ 4 แนวทางในการระบุความเสี่ยง	14
ภาพที่ 5 Inherent Risk vs Residual Risk	16
ภาพที่ 6 การระบุความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.....	18
ภาพที่ 7 แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	25
ภาพที่ 8 แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance	26
ภาพที่ 9 ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง	27
ภาพที่ 10 ภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix).....	28
ภาพที่ 11 ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map.....	30
ภาพที่ 12 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)	34
ภาพที่ 13 ทฤษฎี Bow Tie Analysis.....	36
ภาพที่ 14 Risk Correlation Map ของ กทท.....	63

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่.....	15
ตารางที่ 2 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568	17
ตารางที่ 3 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568.....	19
ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2568.....	19
ตารางที่ 5 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	23
ตารางที่ 6 ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสียหาย.....	30
ตารางที่ 7 ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของ RF1 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	32
ตารางที่ 8 สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย	35

คำนำ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การทำเรื่องแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าเป็นส่วนสำคัญของทุกกระบวนการดำเนินงาน ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

กทท. ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องตระหนักและปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และ สนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ภายใต้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจของ กทท.

ในปีงบประมาณ 2568 กทท. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง (Top-down Risk Identification) และการระบุความเสี่ยงจากสายงานต่าง ๆ (Bottom-up Identification) ที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร อันเป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับปีงบประมาณ 2568

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สิงหาคม 2567

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

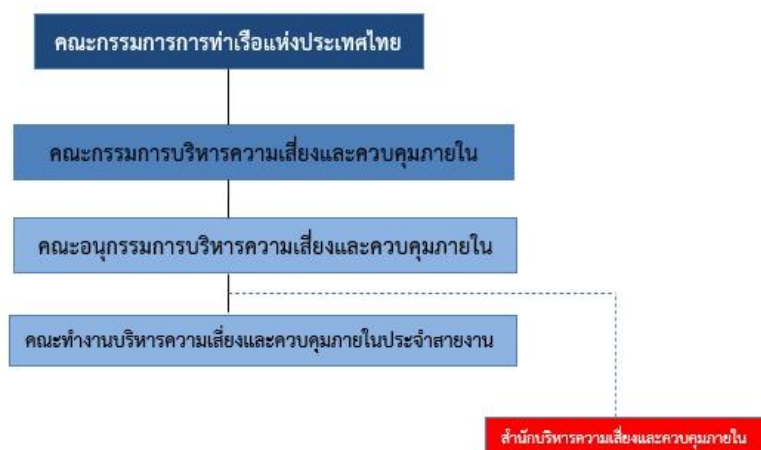
การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2568 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567) กับผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปี 2567 มาใช้เป็นแหล่งในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของ กทท. ได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยงและปรับปรุงกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรง ให้เกิดความมั่นใจได้ว่า จะมีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ และเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้ได้นำใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

ในระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของทุกรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 Key Performance Area (Result)

ส่วนที่ 2 Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน

ซึ่งการบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์การประเมินผลหัวข้อหนึ่งในส่วนของ Core Business Enablers ทั้งนี้ เมื่อองค์กรมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงและวางแผนบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของการทำเรือแห่งประเทศไทยได้ในระยะยาว และช่วยให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.

1.2 นโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท.



ประกาศการทำเรื่องแห่งประเทศไทย
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท.
ด้วยการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
(Governance Risk and Compliance : GRC)

การทำเรื่องแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพและ
การยกระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อให้ กทท. มีการบริหารจัดการองค์กรเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล อันจะ
นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

เพื่อสนับสนุนเจตนารมณ์ดังกล่าว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.
ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จึงมีมติเห็นชอบให้ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย
การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน
ที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ของ กทท. ให้มีความสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของ
Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ที่กำหนดความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ
คน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนองค์กร เพื่อเป็น
กรอบแนวทางในการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. อย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑. โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

๑.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. มีหน้าที่กำหนด ทบทวน และ
ปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. ด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance :
GRC) อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๑.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. มีหน้าที่กำกับและสนับสนุน
การบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. โดยการติดตามและพิจารณารายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว
พร้อมมอบข้อสังเกตและหรือข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

๑.๓ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแล
ในภารกิจที่เกี่ยวข้องด้าน GRC มีหน้าที่กำกับ ดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารจัดการ GRC
แบบบูรณาการของ กทท. ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการติดตาม พิจารณาผลการดำเนินงานให้ข้อสังเกตและหรือ
ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการ นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการ กทท. ต่อไป

๑.๔ ผู้บริหาร กทท. มีหน้าที่เผยแพร่และควบคุมสั่งการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง
ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. ด้วยการกำกับดูแลกิจการ
ที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

/๒...

(Governance Risk and Compliance : GRC) และแนวปฏิบัติดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งควบคุมมิให้มีการกระทำที่ฝ่าฝืนหรือขัดต่อนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. และรายงานผลการดำเนินงานรวมถึงรายงานเหตุการณ์ (Incidents) (ถ้ามี) เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และคณะกรรมการ กทท. เป็นรายไตรมาส

๑.๕ พนักงาน กทท. มีหน้าที่ในการปฏิบัติและสนับสนุนการปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบงาน GRC in Process และไม่กระทำการที่ฝ่าฝืนหรือละเมิดต่อนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

๒. ระบบการบริหารจัดการ

๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ใช้มติที่ประชุมเพื่อผลักดันให้มีการทบทวน ปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. พร้อมมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานดังกล่าว

๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลในภารกิจที่เกี่ยวข้องด้าน GRC ใช้มติที่ประชุมเพื่อกำกับดูแลให้เกิดแนวปฏิบัติ แผนการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท.

๒.๓ ผู้บริหารของ กทท. ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบ P – D – C – A เพื่อการสั่งการและควบคุมการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภายในองค์กร ให้ตอบสนองต่อการบูรณาการด้าน GRC ในทุกระดับขององค์กร และเพื่อพิจารณานำการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. ไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานทุกส่วนงานทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะ GRC in Process เพื่อยกระดับการกำกับดูแลกิจการ (G) ให้มีการกำหนดกลยุทธ์ (SP) ที่มุ่งเน้นถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) แล้วประเมินความเสี่ยง (R) ที่อาจมีผลกระทบต่อนโยบาย โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบต่อนโยบายมีการจัดการกับความเสี่ยงและควบคุมการปฏิบัติงาน (IC) ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (C) และจริยธรรม (Ethics) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๔ พนักงาน กทท. ใช้ระบบการให้คำปรึกษา เพื่อแนะนำ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้ร่วมกันขับเคลื่อนการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

๓. ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

๓.๑ ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และให้มีการบริหารจัดการกับข้อร้องเรียนและการเยียวยาในกรณีที่มีผลกระทบ (หากมีการละเมิด) ต่อผู้ร้องเรียนด้วย

/๓...

๓.๒ ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) ที่เหมาะสมขององค์กร เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. เพื่อพัฒนาและเชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้านอย่างครบวงจรให้มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมีการรายงานเหตุการณ์ (Incidents) ที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันเวลา สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) บนพื้นฐานของข้อมูลที่เพิ่มคุณค่าและสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

๔. ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

๔.๑ ใช้ระบบการตรวจสอบภายใน (IA) และระบบการกำกับ ดูแล ควบคุมและสั่งการจากผู้บริหารทุกระดับของ กทท. เพื่อติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานและหรือการรายงานเหตุการณ์ (Incidents) ที่ถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท.

๔.๒ ใช้ระบบการประชุมของคณะกรรมการ กทท. และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. กำกับดูแลในภารกิจที่เกี่ยวข้องด้าน GRC เพื่อการติดตาม พิจารณาผลการดำเนินงานให้ข้อสังเกตและหรือข้อเสนอแนะเป็นรายไตรมาส และเพื่อการทบทวนปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการ GRC แบบบูรณาการของ กทท. อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

พลตำรวจเอก



(วิสนุ ปราสาททองโอสถ)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนองและลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าวด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กทท. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทาง ยุทธศาสตร์ โดยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ภาพที่ 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. พ.ศ. 2566 - 2580

VISION	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน		
MISSION	1. พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและ เป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2. พัฒนาระบบเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายทางขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายในประเทศและในภูมิภาค 3. พัฒนาระบบใช้ประโยชน์ที่ดินท่าเรือเชิงรุก เพื่อให้อาคารสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร 4. พัฒนาบุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 5. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินงานท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความยั่งยืนอย่างยั่งยืน		
Strategies	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2575-2580)
	บริหารจัดการท่าเรือ ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการ สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
VALUE	SO1 ยกระดับท่าเรือให้มีความมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการท่าเรือให้มีความมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ SO2 สร้างขีดความสามารถในการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมในการให้บริการและการดำเนินงาน	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	CC1: ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร CC2 (อนาคต): ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนที่สร้างโอกาสและพัฒนาในเชิงพาณิชย์ CC3 (อนาคต): ความสามารถในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
	S M A R T PAT : STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK		

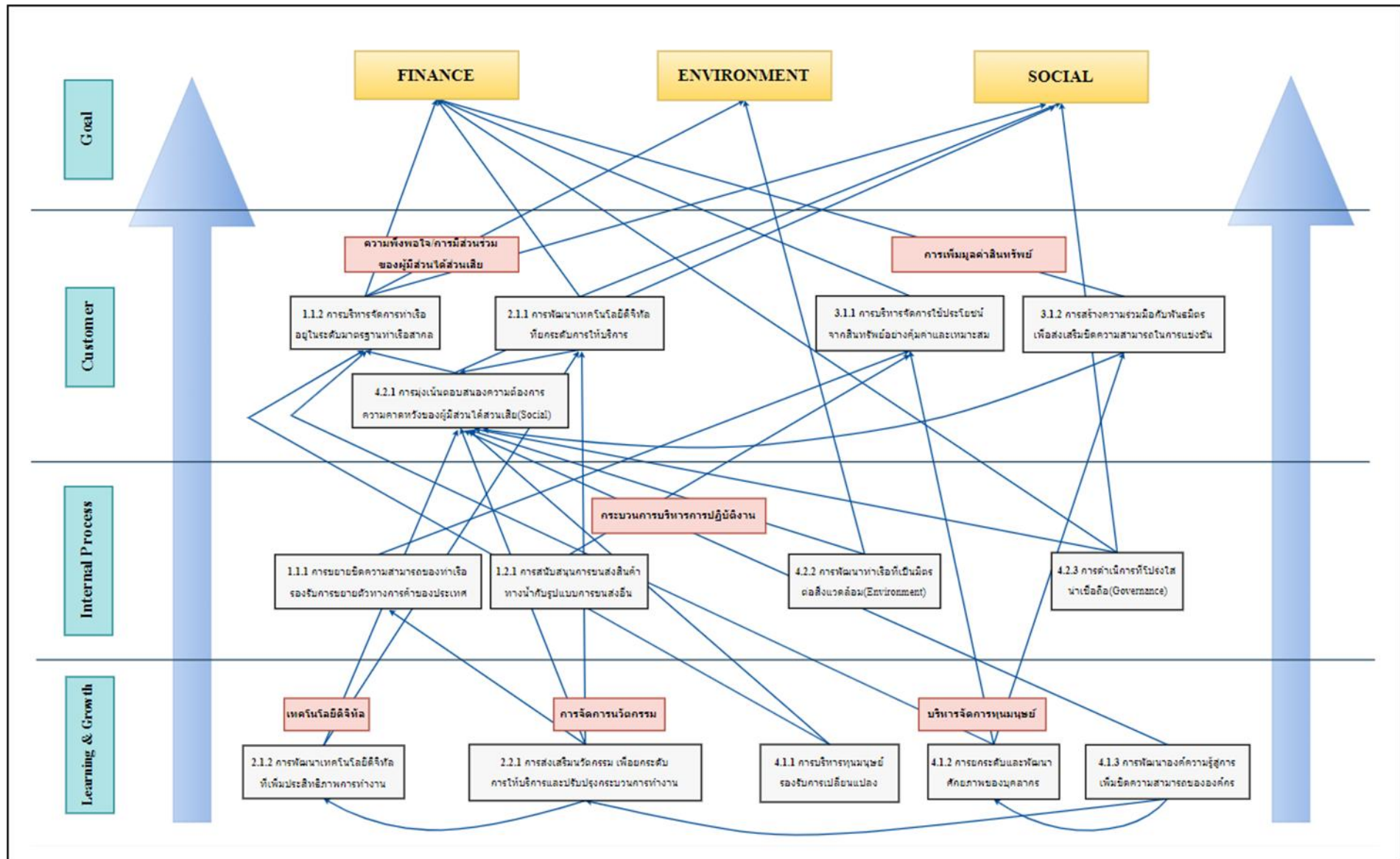
2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength-S)	จุดอ่อน (Weakness-W)
S1 มีความได้เปรียบด้าน Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี รวมทั้ง มีพื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันที่สามารถต่อยอดธุรกิจเกี่ยวข้องและพัฒนาในเชิงพาณิชย์ S2 มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ S3 ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น S4 มีพันธมิตร/คู่ค้าทางธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงาน S5 มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากร กทท. ในด้านต่าง ๆ S6 เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐ	W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินทางหลักของโลก W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ W4 การบริหารสินทรัพย์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ยังไม่เต็มศักยภาพ/ต่ำกว่าที่ควร W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย W7 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
โอกาส (Opportunity- O)	อุปสรรค (Threat- T)
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 การพัฒนาโครงการ Land Bridge จะช่วยสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง O3 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั่วและนอกเขตรั่วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City O4 ปังจัมพาศมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O7 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ T2 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการทำเรือ T3 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากท่าเรือรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และมูลค่า FDI ที่สูงกว่าไทย

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับ การขยายตัวทางการค้าของประเทศ
		T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล
	S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ
		T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรม การให้บริการและการดำเนินงาน	T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร	T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม
		T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร	T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง
		T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
		T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
	S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	T4.2.1 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)
		T4.2.2 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)
		T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใส น่าเชื่อถือ (Governance)

2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ของ กทท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)



2.5 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แต่ละระยะ

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	 บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	 ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	 เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity	ท่าเรือแหลมฉบัง		
	พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกให้มีขีดความสามารถในการรองรับการเติบโตของปริมาณการนำเข้า-ส่งออกของประเทศ รวมถึงแนวโน้มเรือขนส่งตู้สินค้าที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (สามารถรองรับเรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกมากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.) และส่งเสริมการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) โดยมีสัดส่วนที่ 11%	ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เริ่มเปิดดำเนินการบางส่วนและ สามารถบูรณาการการขนส่งทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น (บก รถ ลำน้ำ) ได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport) โดยมีสัดส่วนการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12%	ท่าเรือแหลมฉบังมีความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของประเทศได้ 18.10 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี และมีสัดส่วนการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) ที่เพิ่มขึ้นเป็น 13% โดยช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ (Logistics Cost) จากร้อยละ 14 เหลือร้อยละ 12 ต่อ GDP
	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.390 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port)	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port)	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 12.021 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port)
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity	ท่าเรือกรุงเทพ		
	ศึกษาแนวทางการพัฒนาท่าเรือ	ดำเนินการพัฒนาท่าเรือในลักษณะ	เป็นท่าเรือแม่น้ำที่มีมาตรฐานและ

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	 บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	 ยกระดับการให้บริการ ท่าเรือที่สนับสนุนระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ	 เป็นท่าเรือที่สนับสนุน การเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
	ชั้นนำ อาทิ การพัฒนาท่าเรือ อัตโนมัติ และรูปแบบของศูนย์ กระจายสินค้าที่ทันสมัย รวมทั้ง เส้นทางการเชื่อมต่อระหว่าง ท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางการ ขนส่งอื่น ที่ช่วยอำนวยความสะดวก แก่ผู้ใช้บริการ และ ออกแบบรายละเอียดของรูปแบบ การพัฒนาในเบื้องต้น	ของ Automated Port รวมทั้งศูนย์ กระจายสินค้าที่ทันสมัยที่สามารถ เชื่อมโยงการขนส่งในรูปแบบอื่น พร้อมบูรณาการการขนส่งสินค้า/ตู้ สินค้าร่วมกับ กทพ. ผ่านเส้นทาง พิเศษ	ทันสมัย โดยเป็นศูนย์กลางกระจาย การขนส่งสินค้าทางน้ำในเขตตัว เมืองและปริมณฑล ที่ช่วยลดต้นทุน การดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึงสนับสนุนการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของประเทศที่ 0.01% (คิดเป็น 1.32 พันล้านบาท)
1.2 Port Standard	ท่าเรือกรุงเทพ		
	สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง		
	ศึกษา เตรียมการสำหรับการยื่น ขอใบรับรองระบบมาตรฐานการ จัดการคุณภาพ (ISO9001) ใน ส่ว น ของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบ มาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
	ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการ สำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบ มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ใน ส่วน ของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการ จัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ใน ส่ว น ของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
1. World Class Port Standard			
1.2 Port Standard		ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการ สำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบ มาตรฐาน การจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (ISO45001) ใน ส่วน ของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการ จัดการอาชีวอนามัย และความ ปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations
1.3 Port Performance	ท่าเรือกรุงเทพ		
	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับ เทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ป็นจัน/ชม. - Berth Occupancy	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับ เทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ป็นจัน/ชม. - Berth Occupancy	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับ เทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ป็นจัน/ชม. - Berth Occupancy

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)											
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	 บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	 ยกระดับการให้บริการ ท่าเรือที่สนับสนุนระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ	 เป็นท่าเรือที่สนับสนุน การเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน											
Key Targets														
	= ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	= ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	= ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.00 นาที/ตู้											
	ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>พื้นที่</th><th>ทกท.</th><th>ทลน.</th><th>หน่วย</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)</td><td>-8.5</td><td>ชั้นที่ 1, 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr> <tr> <td>บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ</td><td>-8.5</td><td>ชั้นที่ 1 = -14 ชั้นที่ 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr> </tbody> </table>			พื้นที่	ทกท.	ทลน.	หน่วย	ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)	-8.5	ชั้นที่ 1, 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5	MSL	บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ	-8.5	ชั้นที่ 1 = -14 ชั้นที่ 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5
พื้นที่	ทกท.	ทลน.	หน่วย											
ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)	-8.5	ชั้นที่ 1, 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5	MSL											
บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ	-8.5	ชั้นที่ 1 = -14 ชั้นที่ 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5	MSL											
2. Port Service Excellence														
2.1 Port Digital Transformation	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ													
	ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS)	พัฒนาต่อ ยอดระบบ PCS สำหรับเป็น platform กลาง ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ ในการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ NSW ผ่านรูปแบบข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน	พัฒนาต่อ ยอดระบบ PCS platform รองรับบริการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) และรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร											
	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน													
	- พัฒนารูขุมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. - เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	- วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนาไปสู่การให้บริการ	- พัฒนาระบบ Synchromodal Transport System											
3. Port Sustainability														
3.1 Port City	ดำเนินการตามแผนการพัฒนา Port City (Master Plan) ของท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ร่วมพัฒนา Port City กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ กระทรวงมหาดไทย (กทม.) กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงคมนาคม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภาคธุรกิจ หอการค้า และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น โดยพัฒนาพื้นที่ในบางส่วนของพื้นที่เป็นไปได้ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากท่าเรือ อาทิ Passenger Terminal, Commercial Area, Hotel,	พัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าเรือกรุงเทพอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาท่าเรือที่ยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ											

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	 บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	 ยกระดับการให้บริการ ท่าเรือที่สนับสนุนระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ	 เป็นท่าเรือที่สนับสนุน การเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
		Resident Area, Financial Center, Convention Hall, Recreation Area เป็นต้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของ คนในชุมชนไปพร้อมกัน	
3. Port Sustainability			
3.2 Port Human Capital Management	Productivity Ratio มีผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้นจากปีก่อนหน้า 2%	Productivity Ratio มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น จากปีก่อนหน้า 3%	Productivity Ratio มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น จากปีก่อนหน้า 5%
	- กทท. มีโครงสร้างองค์กรและ อัตรากำลังที่คล่องตัวและ มีประสิทธิภาพ *		
	- ระบบ PMS มีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม / Cascade KPI จากเป้าหมายองค์กรได้ *		
	- เพิ่มศักยภาพของพนักงาน (Re-Skill /Up-Skill/ Job Rotation/New Skill (Future Skilllane)) *		
	- ต่อยอดและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร *		
	*ดำเนินการต่อเนื่องทั้ง 3 ระยะ		
3.3 Green Port Supply Chain	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (CO2) ของ องค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายใน การลดการปริมาณการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ ลดลงจากกรณีปกติ 15%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายใน การลดการปริมาณการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ ลดลงจากกรณีปกติ 20%
3.4 Social/ Stakeholder	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึงรวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจ ของ ผู้ ส ่ ว น ไ้ ส ่ ว น เสี ย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00

บทที่ 3

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

กทท. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงลบต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสจากโอกาสที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT องค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญในการนำมาพิจารณาการระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า Risk Universe ประกอบด้วย

- นโยบายภาครัฐ
- ยุทธศาสตร์
- นโยบายบอร์ด ผู้บริหาร (Tone at Top)
- Supply Chain
- ตัวชี้วัดสำคัญ/บันทึกข้อตกลงขององค์กร (MOU)
- ปัจจัยเสี่ยงเดิม



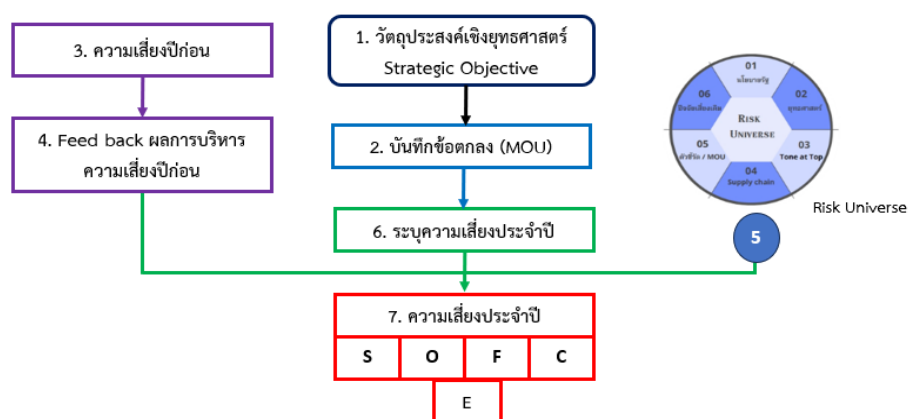
ภาพที่ 3 Risk Universe ของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2568

กทท. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุจะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

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

ทั้งนี้ ได้มีการพิจารณาเรื่องของความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักขององค์กร เพื่อที่จะเฝ้าระวังความเสี่ยงดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นจริง เช่น ภัยแล้งจากปรากฏการณ์ เอลนีโญ และลานีญา จากการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยทาง World Economic Forum จำแนกไว้ 6 ประเภท คือ สภาพอากาศสุดโต่ง ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ วิกฤตการณ์น้ำ การโจมตีด้วยอาวุธร้ายแรง การกระทำผิดทางระบบเครือข่าย และการถูกโจรกรรมข้อมูล

ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งโอกาสตามทิวทัศน์ใน SWOT รวมทั้งการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น กทท. ได้พิจารณาจากสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรได้ผ่านการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมขององค์กรสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงดังกล่าว



ภาพที่ 4 แนวทางในการระบุความเสี่ยง

จากการที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 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 : ยกกระตือรือร้นการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ระยะยาว (ช่วง พ.ศ. 2576 - 2580)
เป้าหมาย : เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว กทท. ได้มีการคัดกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านการประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กรซึ่งพิจารณา 3 มุมมอง ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุม
3. การติดตามผล

และในการพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ และถูกนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบต่อไป

ตารางที่ 1 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับ	ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
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

ทั้งนี้ การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม Existing Control) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำ หรือ กรณีที่เคยมีกิจกรรมที่ควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ภาพที่ 5 Inherent Risk vs Residual Risk



3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2568 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2567 ว่าปัจจัยเสี่ยงใดยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ กทท. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

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

หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 2 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568				
ปัจจัยเสี่ยง (ปี 2567)	เหตุผล		นำไปบริหารต่อในปี 2568 (Residual Risk) (/ นำไปบริหารต่อ, x ไม่นำไปบริหารต่อ)	ปัจจัยเสี่ยง (ปี 2568)
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจทำเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	เป้าหมาย	แหลมฉบังระยะที่ 3 ส่งมอบพื้นที่ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล 100%	/	RF7 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
	ผลงาน	แหลมฉบังระยะที่ 3 ส่งมอบพื้นที่ (ส่วนที่ 1) งานก่อสร้างทางทะเล 88%		
R2 การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป้าหมาย	จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า SLA ลดลง 10%	x	-
	ผลงาน	จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า SLA ลดลง 10%		
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	เป้าหมาย	กำไรสุทธิ 6,796 ลบ.	x	-
	ผลงาน	กำไรสุทธิ 7,218 ลบ.		
R4 การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน	เป้าหมาย	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง 2,205 Ton CO2 eq	x	-
	ผลงาน	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง 2,205 Ton CO2 eq		
R5 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	เป้าหมาย	ปรับกฎหมายที่มีผลต่อ กทท. 100%	x	-
	ผลงาน	ปรับกฎหมายที่มีผลต่อ กทท. 100%		
R6 การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	การจัดตั้งหน่วยงาน Compliance	x	-
	ผลงาน	มีแผนก Compliance		

3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับระบุไว้เบื้องต้นตาม Risk Universe และการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกสายงาน และผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2568 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2568 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม

หากมีมุมมองได้จาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกนำมาบริหารจัดการ



ภาพที่ 6 การระบุความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2568 ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568	ประเภทความเสี่ยง
RF1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	F
RF2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F
RF3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงของมีผลประกอบการขาดทุน	F
RF4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C
RF5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O
RF6	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S
RF7	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2568

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	F	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT: W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางเดินเรือหลักของโลก SWOT : W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า SWOT : O4 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย SWOT : T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT : T3 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง SWOT : T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและมูลค่า FDI ที่สูงกว่าไทย	ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านทลน. (KPI 1.1.1.2)

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2568

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT : O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ SWOT : T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ (KPI 1.1.1.1) (ร่างปฏิบัติการรองรับ : บริหารสัญญาสัมปทาน Phase 1-2)
3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงของมีผลประกอบการขาดทุน	F	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT : T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ SWOT : W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้งความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ (KPI 1.1.1.1) (ร่างปฏิบัติการรองรับ : พัฒนาศักยภาพท่าเรือภูมิภาค)
4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT : W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า SWOT : O3 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั่วและนอกรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City SWOT : T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่าง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ (KPI 1.1.2.1)

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2568

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			เต็มที่	
5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O	SO2 : ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม SWOT : W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SWOT : O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	• ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ (KPI 2.1.1.2) (ร่างปฏิบัติการรองรับ : การพัฒนาระบบ PCS) • ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) (KPI 2.1.2.1) • ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร (KPI 2.2.1.1) (ร่างปฏิบัติการรองรับ : แผนพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร)
6	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S	SO4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน SWOT : W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ	• ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (KPI 4.1.1.1) • ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI) (KPI 4.1.1.2) • ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill/ Up Skill/ Re-Skill) (KPI 4.1.2.1)

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2568

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
				ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้เพิ่มศักยภาพการทำงาน (KPI 4.1.3.1)
7	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	○	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SWOT : W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ (KPI 1.1.1.1)

*หมายเหตุ : SO3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและนำไปบริหารจัดการในระดับสายงาน

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง องค์กรของ กทท. ประจำปี 2568 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2567

3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ ความรู้ ประสบการณ์ และจากดุลยพินิจ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงพิจารณาในสองด้าน คือ โอกาสและผลกระทบ

3.2.1 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 4

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

RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 3

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

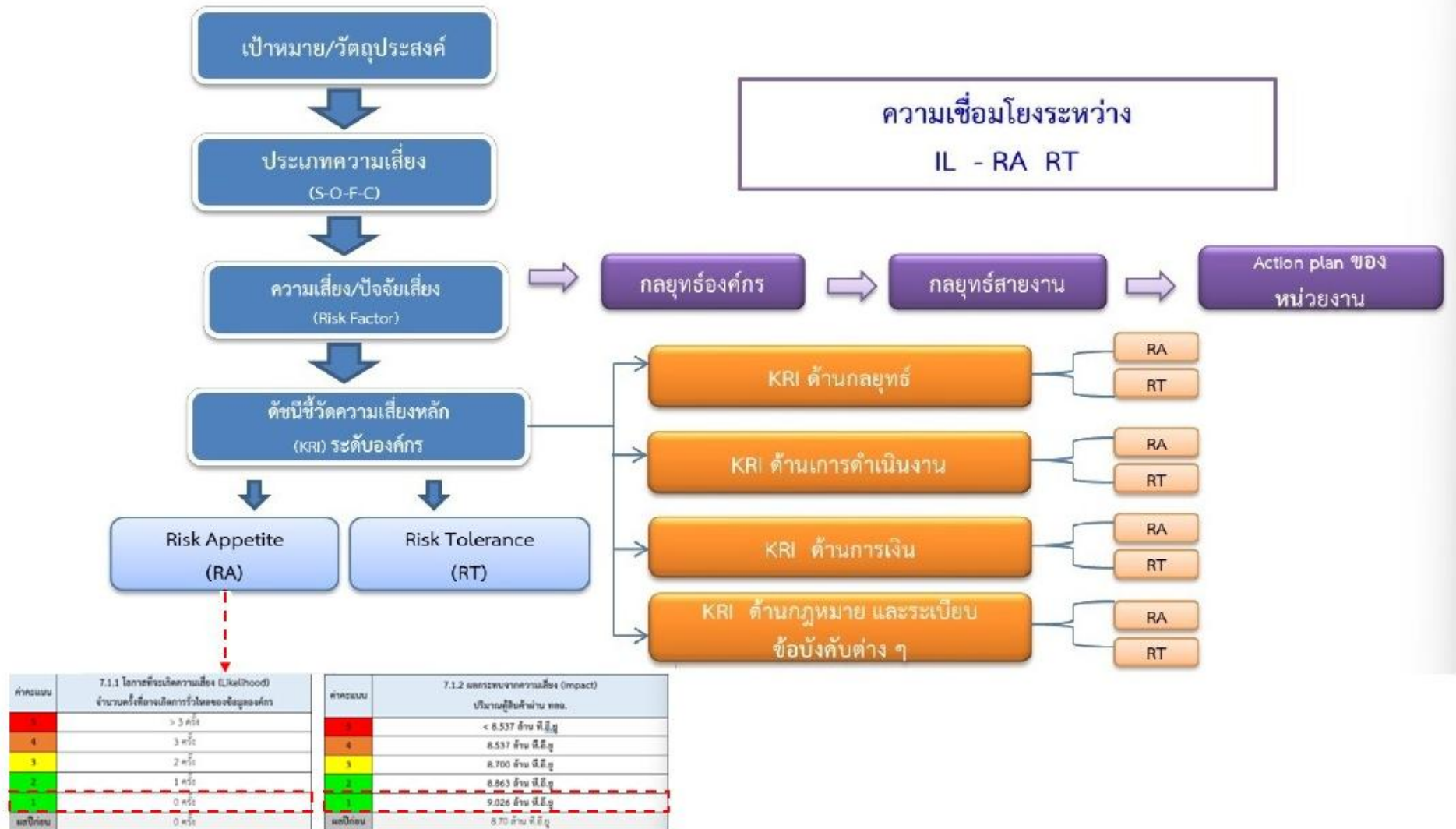
ตารางที่ 5 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	รักษามาตรฐานของ กทท. เทียบเท่าระดับสากล พร้อมทั้งสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร และยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสียสอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร โดยบริหารจัดการสินทรัพย์และสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กทท. แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด	-

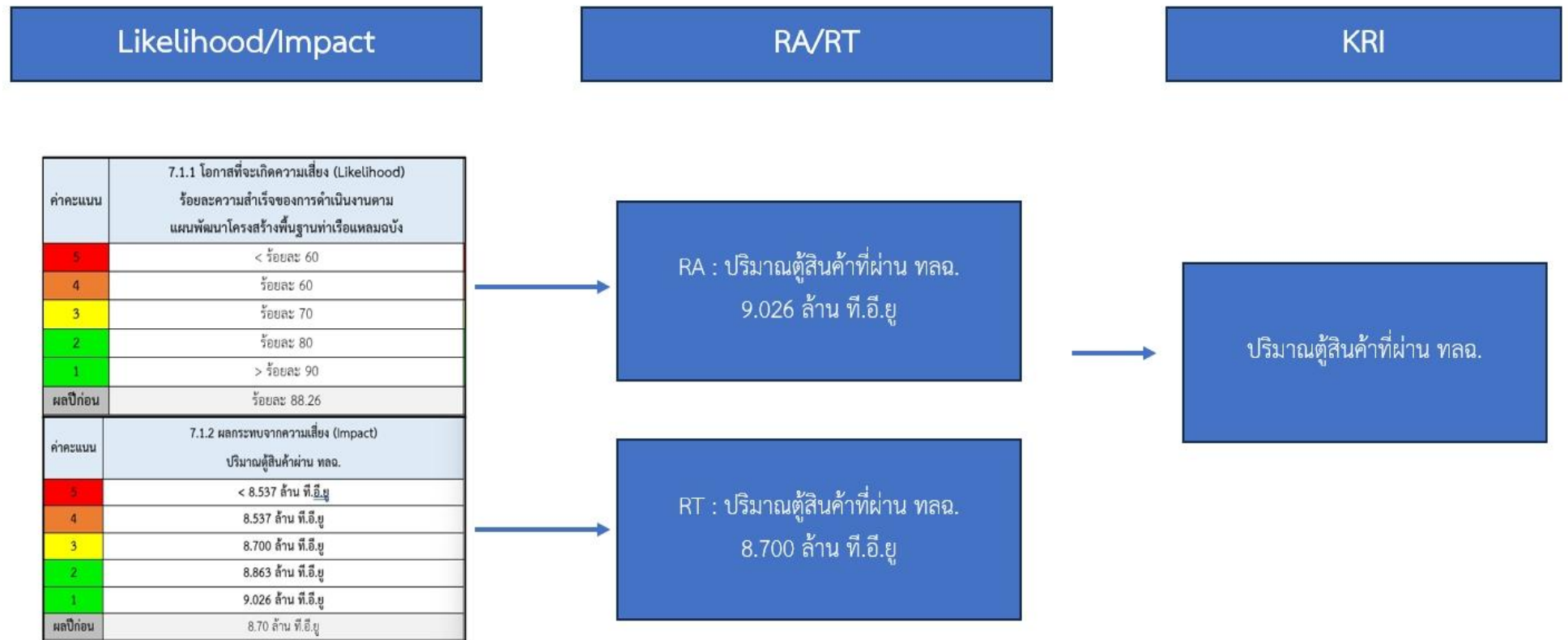
การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจจับระดับของความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเคลื่อนไหวของความเสี่ยง โดย กทท. กำหนด KRI ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)

กทท. ระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปี (Strategic Objective) ในแผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และ เป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 7 แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



ภาพที่ 8 แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



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

3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น สำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือ การใช้วิธีการคาดการณ์ หรือ ประเมินการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต กรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือ ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact) คือ ผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่ได้รับ ซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น และทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้าน

ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือแหลมฉบัง	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลจ.
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 ทลจ.	9.026 ล้าน ที.อี.ยู	8.700 ล้าน ที.อี.ยู

ภาพที่ 9 ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง

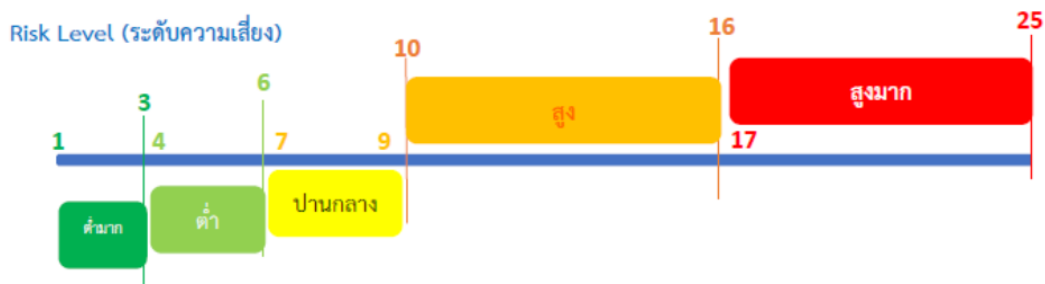
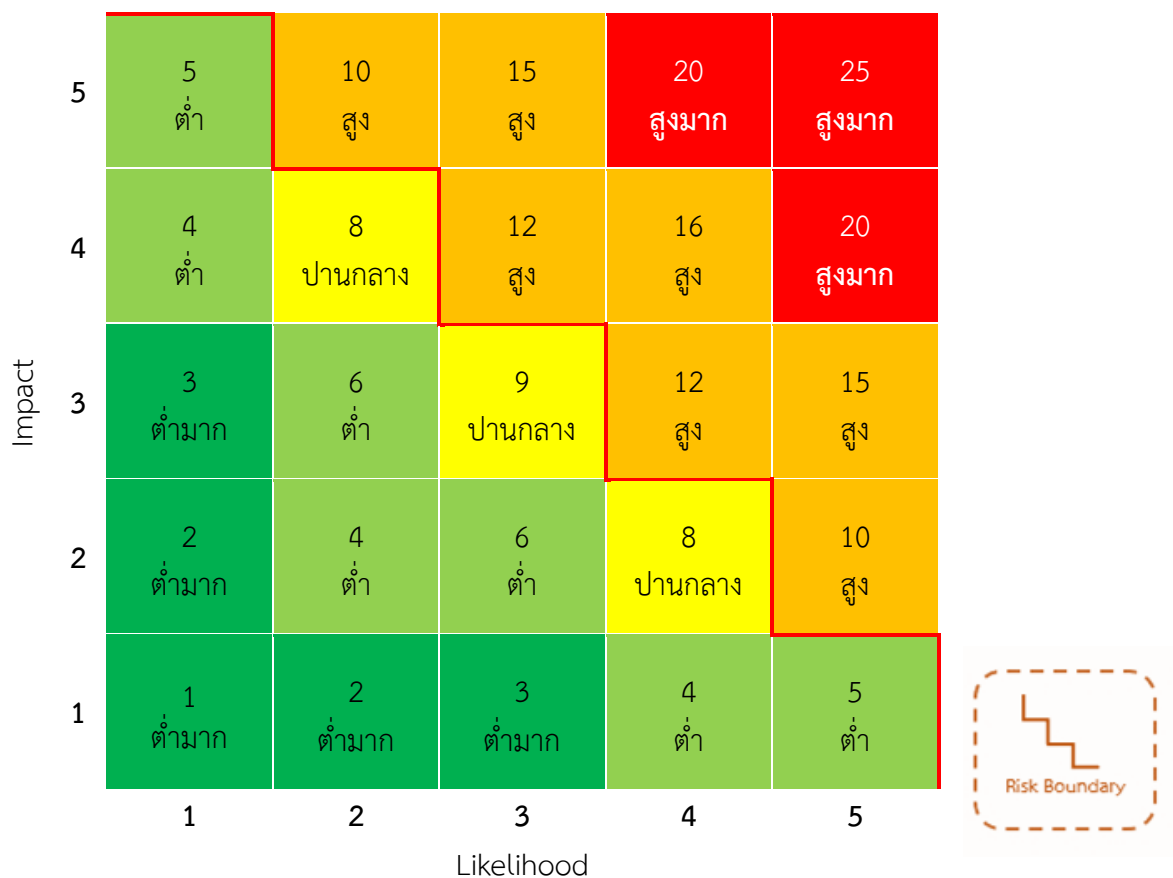
3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

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

ภาพที่ 10 ภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่การทำเรือแห่งประเทศไทยพิจารณามี 5 แนวทาง คือ

- **Take: การยอมรับ** คือ การไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการยอมรับมาตรการควบคุมเดิม วิธีการตอบสนองความเสี่ยงนี้เหมาะสมเมื่อความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ มีระดับต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

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

- **Terminate: การหลีกเลี่ยง** คือ การยกเลิกกระบวนการหรือหลีกเลี่ยงการดำเนินการเพื่อขจัดความเสี่ยง การที่องค์กรเลือกใช้วิธีการนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถหาวิธีการตอบสนองที่จะลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจการ ยกเลิกกระบวนการ แผนงาน/โครงการที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน

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

การตอบสนองความเสี่ยงของการทำเรือแห่งประเทศไทยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

การทำเรือแห่งประเทศไทยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง

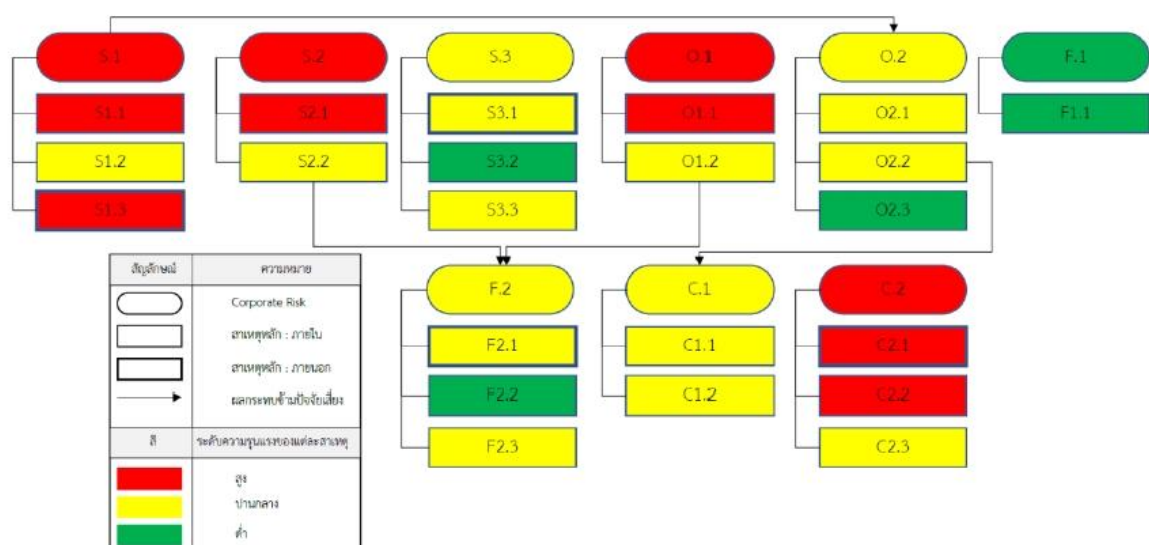
RF1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
สาเหตุ	
1. ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า (ข้อร้องเรียนของลูกค้า)	
2. ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) และอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก	
3. การย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ภาพรวม	
4. การบริหารจัดการจราจรของ ท่าเรือแหลมฉบัง	

3.3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ที่ดีควรแสดงถึงการที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงถึงต้นเหตุ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ การจัดทำ Risk Correlation Map ของรัฐวิสาหกิจต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

ภาพที่ 11 ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map



กทท. ได้จัดทำ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

1.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงควรแสดงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงการเงิน (ถ้ามี) และมีมิใช่เชิงการเงิน
4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และวาระการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ Risk Owner

3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

กทท. ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบในแต่ละสาเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ห้องกรเห็นร่วมกันว่าสาเหตุความเสียหาย (Root Cause) ดังกล่าว โอกาสในการเกิดของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นอย่างไร และผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาด หรือด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น มีระดับความรุนแรงที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (รุนแรงน้อย/รุนแรงปานกลาง/รุนแรงมาก)

เมื่อองค์กรได้มีการให้ระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสียหาย จะมีการนำคะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็นระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสียหาย (Root Cause) สรุปได้ดังนี้

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

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง การทำเรื่องแห่งประเทศไทยจะมีการนำใส่สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง 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 สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง

3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งในเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องพิจารณาจากเป้าหมายหลักในแต่ละกลยุทธ์ และเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญไปสู่การกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

แผนจัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อ

ปัจจัยเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการตั้งเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายในแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวลงสู่ระดับสายงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละสายงาน

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

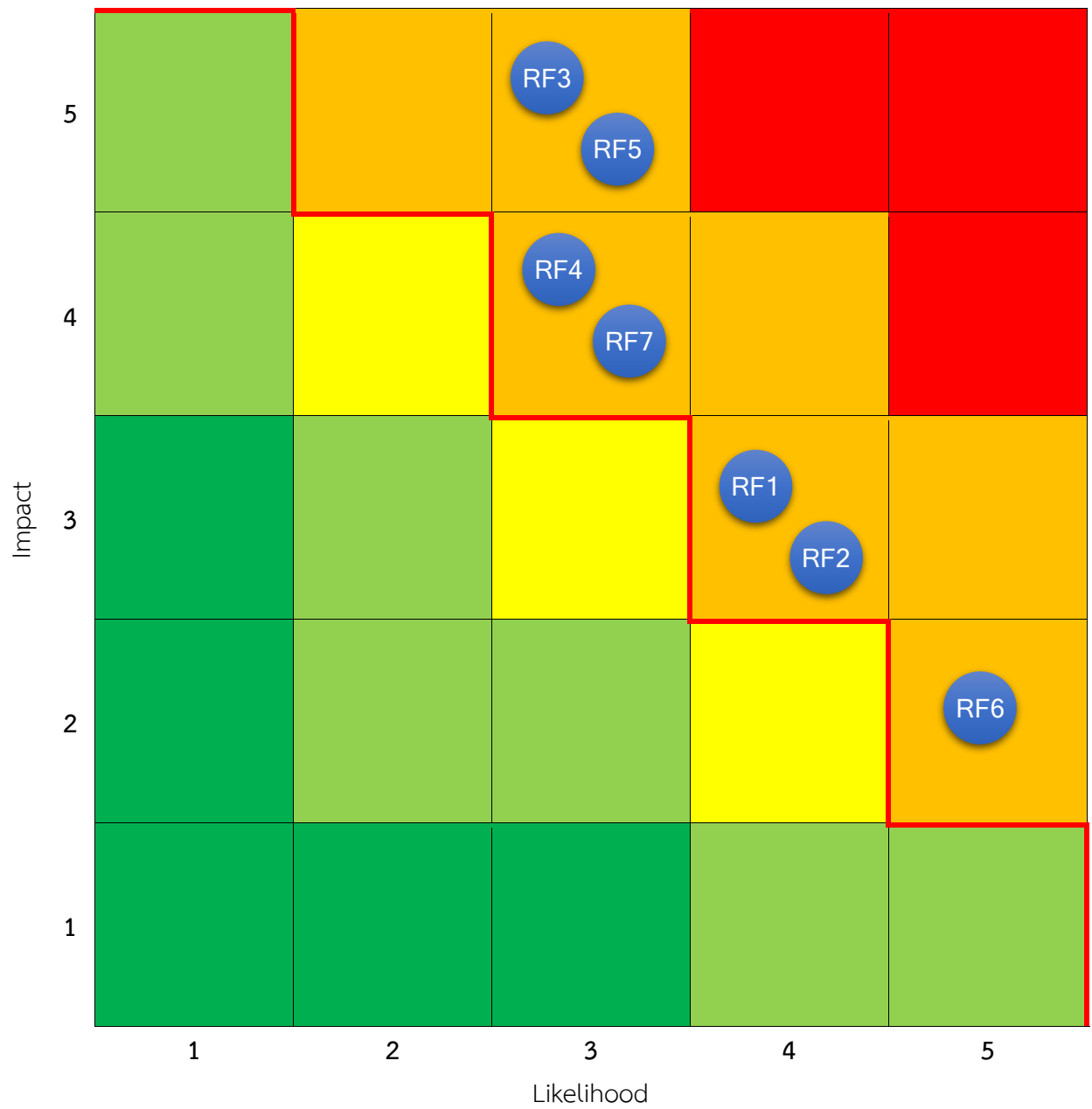
**ตารางที่ 7 ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของ
RF1 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด**

สาเหตุ	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว Existing Control	แผนบริหารความเสี่ยง Mitigation plan
1.1 ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า (ข้อร้องเรียนของลูกค้า)	แผนงานการแก้ไขความลึกร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	แผนบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง (แผนระยะกลาง -ระยะยาว) ผลลัพธ์ : ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (FAIRWAY) และแอ่งจอดเรือ (BASIN) ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (BASIN 1 -14 เมตร จาก MSL / FAIRWAY และ BASIN 2 -16 เมตร จาก MSL)
1.2 : ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) และอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก	- แผนบำรุงรักษาเครื่องมือและโครงสร้างพื้นฐาน - โครงการปรับปรุงสาธารณูปโภค	จัดหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการยกขนสินค้า ผลลัพธ์ : ได้รายงานการตรวจรับรถคันเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (RMG) จำนวน 2 คัน และ RTG จำนวน 4 คัน เพื่อใช้ในการยกขนสินค้า งวดที่ 1
1.3 การย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ภาพรวม	- โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย - โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.	
1.4 การบริหารจัดการจราจรของ ท่าเรือแหลมฉบัง	คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการใช้ระบบ Truck Queuing ของท่าเรือแหลมฉบัง	

3.4 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 3.1.2 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความ	ก่อน	ระดับ	ระดับความรุนแรง		ระดับ
		ความเสี่ยง	รุนแรง ผลกระทบ	บริหาร โอกาส		ผลกระทบ	โอกาส	
RF1	กทท. มี ปริมาณตู้ สิ้น ค้า ที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	F	3	4	12	1	3	3
RF2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F	3	4	12	1	3	3
RF3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงของมีผลประกอบการขาดทุน	F	5	3	15	2	2	4
RF4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	4	3	12	2	2	4
RF5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O	5	3	15	2	2	4
RF6	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S	2	5	10	1	2	2
RF7	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O	4	3	12	2	2	4



ภาพที่ 12 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)

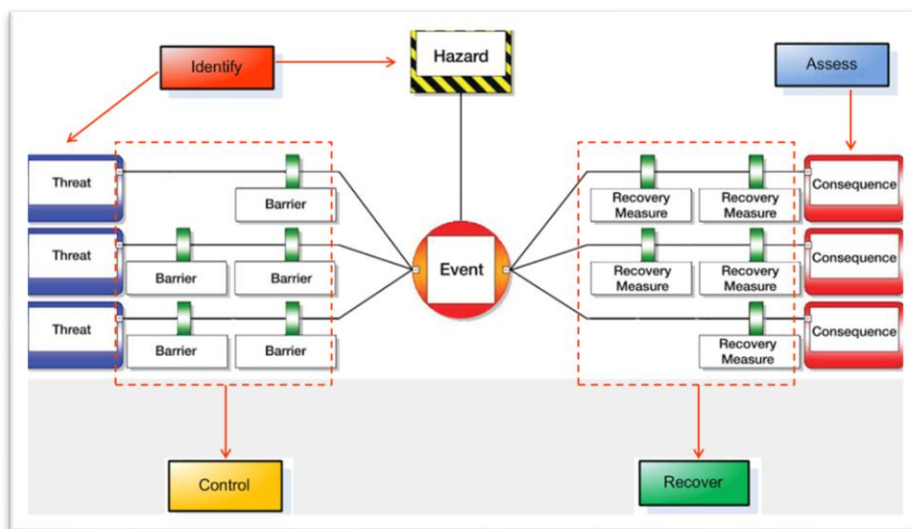
ตารางที่ 8 สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (I*L)
1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	S	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.	9.55 ล้าน ที.อี.ยู	9.47 ล้าน ที.อี.ยู	ทลฉ./ บธ.	3X4
2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F	ความสำเร็จของการ ดำเนินงาน	ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายของ โครงการ ปี 2568 (ตัวชี้วัดนำ ทั้ง 3 ตัว)	ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายของ โครงการ ปี 2568 (ตัวชี้วัดนำ ทั้ง 2 ตัว)	ทลฉ.	3x4
3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือ เสี่ยงของมีผลประกอบการ ขาดทุน	F	ผลประกอบการ (กำไร-ขาดทุน)	ไม่ขาดทุน	ขาดทุน 1-5%	บธ.	5x3
4	การบริหารจัดการท่าเรือ กรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำ กว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	ระดับความสำเร็จใน การเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการ ท่าเรือที่สำคัญ	สามารถ บริหารจัดการ ประสิทธิภาพ ของท่าเรือได้ ดีกว่า เป้าหมายที่ กำหนดอย่าง น้อย 2 ด้าน	-	ทกท.	4x3
5	กทท. ไม่สามารถนำระบบ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมา บริหารจัดการองค์กรได้ตาม เป้าหมาย	O	ความสำเร็จของการ พัฒนา ระบบ PCS	ระบบ PCS ระยะที่ 1 ออก ใช้งานจริง (Vessel , Import , Export)	รายงานการ ออกแบบ รายละเอียด ฉบับสมบูรณ์ (Detail Design)	วศ.	5x3
			จำนวนนวัตกรรมในการ พัฒนาองค์กร	2 นวัตกรรม	1 นวัตกรรม	กก.	
6	กทท. ไม่สามารถบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีผล ภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S	Productivity Ratio	ดีขึ้นกว่า ปีก่อน 2% (ค่าเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์)	เท่ากับปีก่อน (ค่าที่ผ่านการ อนุมัติจาก คกก.)	บค.	2x5
7	กทท. ไม่สามารถพัฒนา ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่ กำหนด	O	ความสำเร็จของการ ดำเนินงาน	ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายของ โครงการ ปี 2568 (ตัวชี้วัดนำทั้ง 3 ตัว)	ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายของ โครงการ ปี 2568 (ตัวชี้วัดนำทั้ง 2 ตัว)	ทลฉ.	4x3

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ปี 2568 จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2568 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2567

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 และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ดังนี้

ภาพที่ 13 ทฤษฎี Bow Tie Analysis



ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

Risk Owner : ทลฉ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของการสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการ อยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นการขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการเดินทาง การค้าของประเทศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ และปริมาณตู้สินค้านำเข้าผ่านท่าเรือแหลมฉบัง

- ในประเด็นบริหารจัดการท่าเรือให้ได้ตามมาตรฐานสากล กำหนดตัวชี้วัดเป็นการรักษาระดับความถี่การขนถ่ายสินค้า (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)

- ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

- แต่เนื่องจากยังมีข้อร้องเรียนของลูกค้า/คู่ค้าผู้ใช้บริการท่าเรือแหลมฉบังในเรื่องความถี่ของเรือขนถ่าย เพื่อการเดินเรือที่ยังไม่รองรับความต้องการของลูกค้า ประกอบกับความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) อุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก การบริหารจัดการจราจรของท่าเรือแหลมฉบัง และปัจจัยภายนอกจากการย้ายฐานการผลิตของสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านรายได้ของ กทท.

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)		2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)				3. หน่วยงานรับผิดชอบ	
ยุทธศาสตร์ / แผนงาน โครงการ		SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เป้าหมาย : ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบังปีงบประมาณ 2568 เท่ากับ 9.026 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%				ทลฉ./บธ.	

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)		5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)				5.1 น้ำหนัก (%)	
R1: กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด		RC1.1 : ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า (ข้อร้องเรียนของลูกค้า) RC1.2 : ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟฟ้า) และอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก RC1.3 : การย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบังภาพรวม RC3.4 : การบริหารจัดการจราจรของ ท่าเรือแหลมฉบัง				30% 25% 25% 20%	

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)						
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม			6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน			
			ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC1.1.1 : แผนงานการแก้ไขความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด			2	2	3	✗
IC1.2.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องมือและโครงสร้างพื้นฐาน			2	3	4	✗
IC1.2.2 : โครงการปรับปรุงสาธารณูปโภค ทลฉ.			2	3	4	✗
IC1.3.1 : โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย			3	3	3	✓
IC1.3.2 : โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท.			3	3	4	✓
IC1.4.1 : คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการใช้ระบบ Truck Queuing ของท่าเรือแหลมฉบัง			3	3	3	✓

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

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	< 8.537 ล้าน ที.อี.ยู	5 (I) x 4 (L) = 20 สูงมาก	3 (I) x 4 (L) = 12 สูง	1 (I) x 3 (L) = 3
4	ร้อยละ 60	4	9.03 ล้าน ที.อี.ยู	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 9.51 ล้าน ที.อี.ยู	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 9.51 ล้าน ที.อี.ยู
3	ร้อยละ 70	3	9.47 ล้าน ที.อี.ยู			
2	ร้อยละ 80	2	9.51 ล้าน ที.อี.ยู			
1	> ร้อยละ 90	1	9.55 ล้าน ที.อี.ยู	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 9.47 ล้าน ที.อี.ยู	ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. 9.47 ล้าน ที.อี.ยู
ผลปีก่อน	ร้อยละ 88.26	ผลปีก่อน	9.47 ล้าน ที.อี.ยู			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)				
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
		ระดับ 1 เลื่อนเร่ง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T1.1 : ข้อร้องเรียนของลูกค้า		0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
T1.2 : จำนวนครั้งการหยุดชะงักของการให้บริการ		0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง
T1.3 : จำนวนลูกค้าที่สูญเสียไป		1%	2%	3%
T1.4 : จำนวนของรถบรรทุกที่รอหน้าประตู Main Gate		Xx คัน	Xx คัน	Xx คัน

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP1.1.1 : แผนบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง (แผนระยะกลาง-ยาว) ผลลัพธ์ : ความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (FAIRWAY) และแอ่งจอดเรือ (BASIN) ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (BASIN 1 -14 เมตร จาก MSL / FAIRWAY และ BASIN 2 -16 เมตร จาก MSL)	✓	✓	สปก.
MP1.2.1 : จัดหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการยกขนสินค้า ผลลัพธ์ : ได้รายงานการตรวจรับรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (RMG) จำนวน 2 คัน และ RTG จำนวน 4 คัน เพื่อใช้ในการยกขนสินค้า จวดที่ 1	✓		สปก.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF1 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC1.1 : ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 98 ล้านบาทต่อปี	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลง - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า	ระดับความลึกตามข้อกำหนดของอุปกรณ์	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและ แอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง (แผนระยะกลาง-ยาว)	ค่าจ้างบริษัทเอกชนดำเนินงาน 91.47 ล้านบาท (ค่าชุด 3 เดือน) ประมาณการ 365 ล้านบาทต่อปี	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรลดลง กรณีบริษัทเอกชนไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานหรือ คุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	ระดับความลึกเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ใช้บริการ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF1 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	
RC1.2 : ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) และอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	ค่าซ่อมบำรุงเครื่องมือ 6,385,980 บาท	เกิดข้อร้องเรียนในการให้บริการ	ปริมาณตู้สินค้ารถไฟเท่าเดิม 327,588 TEU	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	จัดหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการยกขนสินค้า	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อเครื่องมือยกขนหลัก 913.78 ล้านบาท	ใช้ระยะเวลาในการจัดหาเครื่องมือมาทดแทน ซึ่งอาจเกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ปริมาณตู้สินค้ารถไฟเพิ่มขึ้น 16,319 TEU ปริมาณตู้รวม = 343,967 TEU	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าทางรถไฟ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด

Risk Owner : ทลฉ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ
 - การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของการสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล
 - การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ
 - ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.
 - ในประเด็นบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัดเป็น Productivity Ratio ที่เพิ่มขึ้น
 - ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.
 - แต่เนื่องจากกระบวนการต่อสัญญาบางขั้นตอนขึ้นอยู่กับหน่วยงานกำกับ และข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ประกอบกับปริมาณสัญญาจำนวนมาก ส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดจึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อการต่อสัญญา PPP/สัมปทานท่าเรือแหลมฉบังล่าช้า ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านรายได้ของ กทท.

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / Tone at Top / ตัวชี้วัด/MOU	SO1 ยกระดับทำเรื่องให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพทำเรื่อง 100%	ทลจ.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF2 : กพท. ไม่สามารถต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	RC2.1 : กระบวนการต่อสัญญาบางขั้นตอนขึ้นอยู่กับหน่วยงานกำกับ RC2.2 : ข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ RC2.3 : ปริมาณสัญญาจำนวนมาก ส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนด	43% 33% 24%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน		
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม
IC2.1.1 : จัดทำแผนดำเนินงานบริหารสัญญาสัมปทานท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 1-2		3	4	5
IC2.2.1 : จัดทำบัญชีดำเนินการเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ และประชุมหารือ สรร. แนวทางขั้นตอนในการดำเนินการ		3	3	4
IC2.2.2 : เจริญต่อรองท่าความเข้าใจเพื่อให้เป็นไปตามหลักการโครงการ		2	3	4
IC2.3.1 : ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่รองรับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลสัญญาสัมปทาน		3	3	4

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน	
4	บูรณาการ	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ	
3	เป็นระบบ	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	
2	ไม่เป็นทางการ	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม	
1	เบื้องต้น	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม	

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ลำดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ความล่าช้าการดำเนินโครงการ	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ความสำเร็จของโครงการ ปี 2568	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	> 7 เดือน	5	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 1 ตัว)	4 (I) x 4 (L) = 16 สูง	3 (I) x 4 (L) = 12 สูง	1 (I) x 3 (L) = 3 ต่ำมาก
4	5 – 7 เดือน	4	-	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 3 ตัว)	
3	3 – 5 เดือน	3	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 2 ตัว)			
2	1 – 3 เดือน	2	-	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 2 ตัว)	
1	0 – 1 เดือน	1	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 3 ตัว)			
ผลปีก่อน		ผลปีก่อน				

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า	
		ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
T2.1 : ความล่าช้าของเอกสารจากหน่วยงานกำกับดูแล		0 – 1 เดือน	2 – 3 เดือน
T2.2 : ราคาข้อเสนอของเอกชนไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขโครงการ		1 ราย	2 ราย
T2.3 : ร้อยละสัญญาที่ต่อล่าช้า		1%	2%

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP2.2.1 จ้างสำนักงานกฎหมาย (Law Firm) เพื่อให้คำปรึกษาเจรจาต่อรองทางด้านกฎหมายของท่าเรือแหลมฉบัง ผลลัพธ์ : รายงานผลการดำเนินงานของผู้รับจ้าง ฯ รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข	✓	✓	ทลจ.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF2 : กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC2.2 : ข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง	จ้างสำนักงานกฎหมาย (Law Firm) เพื่อให้คำปรึกษา เสร็จจากต่อรองทางด้านกฎหมายของท่าเรือแหลมฉบัง	ค่าจ้างสำนักกฎหมาย 15 ล้านบาท / ปี	ความคาดหวังในการจ้างที่ปรึกษา หากเกิดกรณีที่ปรึกษาไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ	รายได้เพิ่มขึ้น 700 ล้านบาทจากการระงับข้อพิพาทกรณีอยู่ไนโทรายได้เพิ่มขึ้น 92 ล้านบาทจากการระงับข้อพิพาทกรณีท่า B1	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ และสามารถต่อสัญญาได้ทันตามกำหนด ส่งผลต่อให้รายได้เพิ่มขึ้น	✓
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามปกติ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 98 ล้านบาทต่อปี	- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลง - เกิดการร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า	ระดับความลึกตามข้อจำกัดของอุปกรณ์	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง						
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงมีผลประกอบการขาดทุน

Risk Owner : บร.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

- แต่เนื่องจาก การเปิดสะพานข้ามแดนไทย - สปป. ลาว ทางบกทำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ามีทางเลือกในการขนส่งมากขึ้น ประกอบกับนโยบายของ สปป. ลาว ที่ควบคุมสินค้าเข้าที่มีมูลค่าเกิน 5,000 บาท รวมทั้งการเดินทางของนักท่องเที่ยวจากประเทศที่ 3 ต้องดำเนินพิธีการศุลกากรที่ด่านสะพานเท่านั้น จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อ **มีผลขาดทุนในการบริหารท่าเรือเชิงของ** ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายด้านรายได้ของ กทท. และเพื่อการพัฒนาเป็นท่าเรือร่วมกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาคในอนาคตด้วย

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)			3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/MOU	MOU 2.7 แก้ไขปัญหาและพัฒนาบทบาทของท่าเรือภูมิภาค เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%			บธ.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF3 : กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงของมีผลกระทบต่อภาคเอกชน	RC3.1 : ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเปลี่ยนเส้นทางขนส่งที่ท่าเรือเชียงของ (ทชช.) เนื่องจากนโยบายของ สปป. ลาว การควบคุมมูลค่าสินค้าขาเข้ามูลค่าเกิน 5,000 บาทรวมทั้งการเดินทางการท่องเที่ยวจากประเทศที่ 3 ต้องดำเนินการศุลกากรผ่านสะพานเท่านั้น	100%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)					
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC3.1.1 : แผนการส่งเสริมเรือท่องเที่ยว		2	3	4	✗

6.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				
ระดับ	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานที่ชัดเจน	
4	บูรณาการ	ผลงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ	
3	เป็นระบบ	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	
2	ไม่เป็นทางการ	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ทำออกมาใช้	
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ความสำเร็จของแผนดำเนินงาน	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ผลกระทบต่อภาค (ถ้าไร-ขาดทุน)	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	ขาดทุน >10%	5 (I) x 5 (L) = 25 สูงมาก	5 (I) x 3 (L) = 15 สูง	2 (I) x 2 (L) = 4 ต่ำ
4	ร้อยละ 60	4	ขาดทุน 5-10%			
3	ร้อยละ 70	3	ขาดทุน 1-5%			
2	ร้อยละ 80	2	ไม่ขาดทุน	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ผลกระทบการทำเรือเชียงของ ไม่ขาดทุน	
1	> ร้อยละ 90	1	กำไร 1-5%	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ผลกระทบการทำเรือเชียงของ ขาดทุน 1-5%	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 88.26	ผลปีก่อน				

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)				
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
		ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้
T3.1 : ปริมาณสินค้าผ่านท่าเรือเชียงของ		> 10%	5 – 10%	< 5%

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP3.1.1 : ทบทวนความเหมาะสมในการบริหารท่าเรือเชียงของ ผลลัพธ์ : ผลการศึกษาทบทวนความเหมาะสมและความคุ้มค่าที่ได้รับความเห็นชอบ		✓	สทท.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF3 : กทท. บริหารจัดการ ท่าเรือเชียงมีผลประกอบการ ขาดทุน	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือก ในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC3.1 : ผู้ประกอบการขนส่ง สินค้าเปลี่ยนเส้นทางขนส่ง ที่ท่าเรือเชียงของ (ทชช.) เนื่องจากนโยบายของ สปป. ลาว การควบคุมมูลค่าสินค้าขา เข้ามูลเกิน 5,000 บาท รวมทั้ง การเดินทางของนักท่องเที่ยว จากประเทศที่ 3 ต้องดำเนิน พิธีกรศุลกากรผ่านสะพาน เท่านั้น	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	-	- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 1 ล้านบาท - เสียค่าการตลาด 50,000 บาท - เสียค่าที่ปรึกษาฟื้นฟู 200,000 บาท	ภาพลักษณ์และความน่า เชื่อมั่นขององค์กรลดลง ค่าประเมินของ MOU ต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้ ถูกลดคะแนนประเมินใน ภาพรวม (ได้ค่า 2)	ได้รายได้ 40,000 บาท ต่อปี	- สามารถให้บริการท่าเรือที่ เชียงของได้ - เป็นอีกช่องทางธุรกิจของ กทท.	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	ทบทวนความเหมาะสมในการ บริหารท่าเรือเชียงของ	ต้นทุนในการดำเนินการตาม แนวทางการทบทวนความ เหมาะสมในการบริหาร ท่าเรือเชียงของ 500,000 บาท		- ไม่เกิดผลประกอบการ ขาดทุนที่ท่าเรือเชียง ของ (ไม่ขาดทุน) กรณี สามารถส่งคืนท่าเรือ เชียงของได้	- ได้ชื่อเสียงภาพลักษณ์ องค์กรกรณีที่สามารถปรับ เป็นการให้บริการเชิงสังคม - สามารถปรับแนวทางการ ประเมินผลวิสาหกิจโดยไม่ วัดผลประกอบการของ ท่าเรือเชียงของในเชิง พาณิชย์	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)

Risk Owner : ททท.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ ททท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการ ทั้งในส่วนของการสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับ ประเทศและระดับสากล

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็น การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการค้าทาง การค้าของประเทศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ

- ในประเด็นบริหารจัดการท่าเรือให้ได้ตามมาตรฐานสากล กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล การมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ การรักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)

- ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท.

- แต่เนื่องจากยังมีข้อร้องเรียนของลูกค้า/คู่ค้าผู้ใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง ในเรื่องความลึกของร่องน้ำไม่รองรับไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานอาจเกิดการชำรุดเสียหาย ไม่เพียงพอต่อการใช้งานของท่าเรือ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจราจรในพื้นที่ท่าเรือ ตลอดจน การที่ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือตามแผนงานที่กำหนด จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อ การบริหารจัดการท่าเรือมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (ททท./ทลฉ.) (Port Performance) ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านการปฏิบัติงานของ ททท.

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/MOU	MOU 2.5 การเพิ่มประสิทธิภาพของท่าเรือเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก เป้าหมาย : ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ	ททท.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	RC4.1 : เครื่องมือ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานอาจเกิดการชำรุดเสียหาย และไม่เพียงพอต่อการใช้งานของท่าเรือกรุงเทพ RC4.2 : ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือตามแผนงานที่กำหนด RC4.3 : ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจราจรในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ	40% 32% 28%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน		
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม
IC4.1.1 : แผนบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์รายปีของท่าเรือกรุงเทพ (ครนหน้าท่า,RTG,รถหัวลาก)		3	4	5
IC4.2.1 : Semi-automated, Multi DC		2	4	5
IC4.3.1 : โครงการทางด่วน S1		3	3	5

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

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือกรุงเทพ	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ผลกระทบการ (ถ้าไร-ขาดทุน)	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 3 ด้าน	5 (I) x 4 (L) = 20 สูงมาก	4 (I) x 3 (L) = 12 สูง	2 (I) x 2 (L) = 4 ต่ำ
4	ร้อยละ 60	4	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 4 ด้าน			
3	ร้อยละ 70	3	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 1 ด้าน	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด อย่างน้อย 2 ด้าน	
2	ร้อยละ 80	2	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 2 ด้าน			
1	> ร้อยละ 90	1	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา หรือเท่ากับคู่เทียบ/มาตรฐาน อย่างน้อย 3 ด้าน	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือ ได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 1 ด้าน	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 88.26	ผลปีก่อน				

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า	
		ระดับ 1 เผื่อระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
T4.1: ระยะเวลาที่เครื่องมือหยุดชะงักระหว่างปฏิบัติงาน		0 ชม.	1 ชม.
T4.2: จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติงาน		0 ครั้ง	1 ครั้ง
T4.3: ข้อร้องเรียนด้านการจราจรบริเวณในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ		0 ครั้ง	1 ครั้ง

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP4.2.1: แผนการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือกรุงเทพ เช่น โรงพักสินค้า ลานวางตู้สินค้า ท่าเทียบเรือ ถนน เส้นทางจราจร ผลลัพธ์ : - รายงานผลการดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมโครงสร้างฯ - รายงานผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	✓	✓	ผล./ผล.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือ กรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่า มาตรฐาน (Port Performance)	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือก ในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC4.2 : ไม่สามารถพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและยกระดับ ประสิทธิภาพท่าเรือตาม แผนงานที่กำหนด	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง	จ้างหน่วยงานภายนอกมา ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐาน	ประมาณการจ้าง บริษัทเอกชนดำเนินงาน 60 ล้านบาท (จากการ ซ่อม 44 ล้านบาท)	- การดำเนินการปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานต้องระยะ เวลานาน อาจส่งผลกระทบ ต่อการให้บริการลูกค้า - ขั้วร่องเรียนจากผู้ให้บริการ - เกิดอุบัติเหตุในการ ปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการรับมอบ- ส่งมอบ 31.17 นาที/ตู้ - รักษารายได้จากการ ซ่อมแซมพื้นที่ลานวางตู้ให้ มีความพร้อมตลอดเวลา 600 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ ขององค์กรในด้านการ บริการมีประสิทธิภาพมาก ขึ้น และความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ	
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	-					
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนการปรับปรุงพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ กรุงเทพ เช่น โรงพักสินค้า ลานวางตู้สินค้า ท่าเทียบเรือ ถนน เส้นทางจราจร	- ค่าใช้จ่ายในการ ปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐาน 44 ล้านบาท	- การดำเนินการปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานต้องระยะ เวลานาน อาจส่งผลกระทบ ต่อการให้บริการลูกค้า - ขั้วร่องเรียนจากผู้ให้บริการ - เกิดอุบัติเหตุในการ ปฏิบัติงาน	- ระยะเวลาในการรับ มอบ-ส่งมอบ 31.17 นาที/ตู้ - รักษารายได้จากการ ซ่อมแซมพื้นที่ลานวางตู้ ให้มีความพร้อม ตลอดเวลา 600 ล้านบาท	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ ขององค์กรในด้านการ บริการมีประสิทธิภาพมาก ขึ้น และความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย

Risk Owner : วศ. / กง.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การเป็นท่าเรือมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard) ที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพ ในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นการขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการเติบโตทางการค้าของประเทศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ

- ในประเด็นการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล /นวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการที่เป็นเลิศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ยกระดับการให้บริการความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)

- ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

- แต่เนื่องจาก การท่าเรือฯ ยังไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) รวมถึงความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนาระบบ Port Community System (PCS) รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับและข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร ตลอดจนยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและ Mindset ของบุคลากรที่ยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อการไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านการปฏิบัติงานของ กทท.

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / ตัวชี้วัด/MOU	SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เป้าหมาย : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ 100% เป้าหมาย : ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 2 นวัตกรรม	วศ./ก.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	RC5.1 : ไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่(Big Data) RC5.2 : ความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนา PCS รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับ RC5.3 : ข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร RC5.4 : ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร RC5.5 : บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม	28% 22% 20% 16% 14%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน		
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC5.1.1 : - IC5.2.1 : คณะกรรมการตรวจสอบรับพัสดุ PCS C5.3.1 : โครงการได้มีการพัฒนาระบบเพื่อให้หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการเชื่อมโยงใช้ในระบบ IC5.4.1 : มีการมอบหมายให้ แผนกวิจัยและพัฒนา กองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ดำเนินการด้านนวัตกรรม IC5.4.2 ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่รองรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม IC5.5.1 : แผนการพัฒนาศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม IC5.5.2 : แผนสร้างสรรค่นวัตกรรม IC5.5.3 : มีการตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยมีการประชุมหารือระหว่างหน่วยงาน และมีการตั้งคณะทำงานต่อยอดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม		1 1 1 3 3 3 3 3	1 4 4 3 3 3 3 3	1 5 5 5 5 5 5 5 ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

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	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) จำนวนประเด็นปัญหาในการดำเนินโครงการ	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PCS	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	> 6 ประเด็น	5	การนำเสนอการออกแบบ รายละเอียดฉบับร่าง (Detail Design) ที่มีการทบทวนและปรับปรุง ต่อคณะกรรมการตรวจสอบรับพัสดุ	5 (I) x 5 (L) = 25 สูงมาก	5 (I) x 3 (L) = 15 สูง	3 (I) x 2 (L) = 6 ต่ำ
4	5 – 6 ประเด็น	4	การนำเสนอการออกแบบ รายละเอียดฉบับร่าง (Detail Design) ที่มีการทบทวนและปรับปรุง ต่อผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PCS รายงานการพัฒนา ติดตั้ง คู่มือการใช้งาน และการฝึกอบรมการใช้งานระบบ PCS ระยะที่ 1 (Vessel, Import, Export)	
3	3 – 4 ประเด็น	3	รายงานการออกแบบ รายละเอียดฉบับสมบูรณ์ (Detail Design)			
2	1 – 2 ประเด็น	2	รายงานการพัฒนา ติดตั้ง คู่มือการใช้งาน และการฝึกอบรมการใช้งานระบบ PCS ระยะที่ 1 (Vessel, Import, Export)			
1	ไม่มีประเด็น	1	ระบบ PCS ระยะที่ 1 ออกใช้งานจริง (Vessel, Import, Export)			
ผลปีก่อน		ผลปีก่อน		ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PCS รายงานการออกแบบ รายละเอียดฉบับสมบูรณ์ (Detail Design)	
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของแผนสร้างนวัตกรรม	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ผลประโยชน์ (กำไร-ขาดทุน)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 2 นวัตกรรม	
5	< ร้อยละ 60	5	0 นวัตกรรม	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร 1 นวัตกรรม	
4	ร้อยละ 60	4				
3	ร้อยละ 70	3	1 นวัตกรรม			
2	ร้อยละ 80	2				
1	> ร้อยละ 90	1	2 นวัตกรรม	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)		
ผลปีก่อน	ร้อยละ 70	ผลปีก่อน	1 นวัตกรรม			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า	
		ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
T5.1 : ความสำเร็จของแผนดำเนินงานด้าน Big Data	100%	80%	< 80%
T5.2 : จำนวนของข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียที่นำมาใช้พัฒนาระบบ	100%	80%	< 80%
T5.3 : จำนวนระบบที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้	Xx ระบบ	Xx ระบบ	Xx ระบบ
T5.4 : ความสำเร็จในการตั้งโครงสร้างนวัตกรรม	100%	80%	< 80%
T5.5 : จำนวนกลุ่มพนักงานที่เข้าร่วมพัฒนานวัตกรรม	50%	40%	< 40%

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP5.1.1 : แผนสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) ผลลัพธ์ : รายงานฯที่ผ่านการเห็นชอบ เพื่อ ผบ. ดำเนินการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร/อัตราค่าจ้าง / วิธีการสรรหา	✓		ผทส.
MP5.2.1 : ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการเชื่อมโยงข้อมูล ผลลัพธ์ : หน่วยงานคู่ความร่วมมือ เพื่อลงนามบันทึกข้อตกลง MOU	✓	✓	ผทส.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC5.1 : ไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามแผนเดิม	-	ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรได้	-	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic)	ค่าใช้จ่ายบุคลากร 50,000 บาท/คน/เดือน (50,000 หาราคาเทียบในตลาด)	ความคาดหวังในการดำเนินงานของผู้รับจ้าง	ลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร xx บาท ภายใน xx ปี	- ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร - เพิ่มประสิทธิภาพในนำข้อมูลมาช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารหรือการทำงานมากขึ้น	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC5.2 : ความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนา PCS รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับ	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	- ดำเนินการตามแผนที่มียู่	-	- ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ขาดความเชื่อมั่นในการให้บริการ		- ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ในการดำเนินงานของ กทท. - เพิ่มขีดความสามารถให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการเชื่อมโยงข้อมูล	-	ระยะเวลาในการดำเนินงาน	สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบถ้วน 100% ตามที่กำหนดไว้	- ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ในการดำเนินงานของ กทท. - เพิ่มขีดความสามารถให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)

Risk Owner : บค.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การเป็นท่าเรือมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard) ที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วน of โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพ ในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของ Productivity Ratio ที่ดีขึ้นจากปีก่อน

- ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

- แต่เนื่องจาก บุคลากรขาดความรู้ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนบุคลากรของ กทท. อาจไม่มีพฤติกรรมกรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และ มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทท. และขาดการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อการที่บุคลากรขาด Growth Mindset ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์องค์กรของ กทท.

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / Tone at Top	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน เป้าหมาย : Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน 2%	บค.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	RC6.1 : ไม่สามารถควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ RC6.2 : บุคลากรขาดความรู้ และ Growth Mindset ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต RC6.3 : โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป RC6.4 : ขาดการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ RC6.5 : บุคลากรของ กทท. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทท.	25% 22% 22% 19% 12%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม		6.2 การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน		
		ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม
IC6.1.1 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของ กทท.		2	4	5
IC6.2.1 : แผนงานจัดทำระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		3	3	4
IC6.2.2 : การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำปี โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matching บุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น SMART PORT		3	3	5
IC6.3.1 : แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับการกิจในปัจจุบันและอนาคต		3	3	5
IC6.4.1 : การจัดอบรมให้กับพนักงานตามระดับ		3	3	3
IC6.4.2 : จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง		3	3	3
IC6.5.1 : แผนส่งเสริมและสร้างพฤติกรรม ที่มาจากคำนิยามและวัฒนธรรมองค์กร (SMART) อย่างบูรณาการ		3	3	3
IC6.5.2 : แผนการสร้างความรู้ผูกพันองค์กรของพนักงาน กทท.		3	3	2

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

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนด้าน ทรัพยากรบุคคล	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	< ร้อยละ 60	5	-2%	4 (I) x 5 (L) = 20 สูงมาก	2 (I) x 5 (L) = 10 สูง	1 (I) x 2 (L) = 2 ต่ำมาก
4	ร้อยละ 60	4	-1%			
3	ร้อยละ 70	3	0%	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน 1%	
2	ร้อยละ 80	2	1%			
1	> ร้อยละ 90	1	2%	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance :RT)	Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน 0%	
ผลปีก่อน	ร้อยละ 88.26	ผลปีก่อน	1.02%			

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)			
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า	
		ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
T6.1: ร้อยละบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ Multiskilled		10%	5%
T6.2: ความล่าช้าในการทบทวนโครงสร้างองค์กร		100%	80%
T6.3: จำนวนบุคลากรที่อยู่ใน succession pool		Xx คน	Xx คน
T6.4: ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมตามค่านิยม		80%	70%

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP6.1.1 : การทบทวนแผนอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมใหม่และสอดคล้องกับต้นทุนด้านบุคลากร (Productivity) ผลลัพธ์ : บริหารจัดการอัตราค่าจ้างส่วนที่ขาดตามแผนอัตราค่าจ้างที่ได้รับการอนุมัติได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	✓	✓	บค.
MP6.5.1 : แผนสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน (Employee Experience) ผลลัพธ์ : ผลความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	✓	✓	ฝบ.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลผลิตได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC6.1 : ไม่สามารถควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง	จ้าง Out Source มาปฏิบัติงานแทนในส่วนที่สามารถดำเนินการได้	- ค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน Outsource (พนักงานธุรการ 4 + ยกชน+ ธุรการ+ อื่นๆ) เป็นจำนวน 400 คน เป็นเงิน 60 ล้านบาท		ปรับเปลี่ยนการบรรจุพนักงานประมาณ 400 คนเป็น Outsource สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลได้ 80 ล้านบาท (ถ้าบรรจุเป็นพนักงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายประมาณ 140 ล้านบาท)	จ้าง Out Source มาปฏิบัติงานแทนในส่วนที่สามารถดำเนินการได้	
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง						
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	การทบทวนแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมใหม่และสอดคล้องกับต้นทุนด้านบุคลากร(Productivity)	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 1.7 ล้านบาท	อัตรากำลังพนักงานไม่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและไม่สอดคล้องกับการกิจ	ลดการบรรจุพนักงานประมาณ 600 คน สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลได้ 667 ล้านบาท	สามารถควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ ส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลลดลง	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
สาเหตุ	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RC6.5 : บุคลากรของ กทท. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทท.	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง	จ้าง Organize มาปฏิบัติงานแทนในส่วนที่สามารถดำเนินการได้	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3 ล้านบาท		Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน 2%	- ระดับความผูกพันของพนักงาน กทท. - บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความสุขและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง						
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	แผนสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน (Employee Experience)	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนฯ 1.5 ล้านบาท	ผู้บริหารและพนักงานยังไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานในแต่ละจุดสัมผัสได้	Productivity Ratio ดีขึ้นกว่าปีก่อน 2%	- ระดับความผูกพันของพนักงาน กทท. - บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความสุขและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

Risk Owner : ทลฉ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

- ด้วยแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน” คือ

- การเป็นท่าเรือมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard) ที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วน of โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล

- การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service) คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพ ในการให้บริการอยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ

- การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- ในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ประเด็นการขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการค้าทาง การค้าของประเทศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ

- ในประเด็นพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล /นวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการที่เป็นเลิศ กำหนดตัวชี้วัดเป็นความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ยกระดับการให้บริการความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)

- ในประเด็นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของท่าเรือ กำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.

- แต่เนื่องจาก การบริหารสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในขอบเขตงาน (TOR) และการที่ กทท. ไม่สามารถจัดสรรเงินทุนได้ครบถ้วนและทันต่อการลงทุนในโครงการ ตลอดจนการถูกฟ้องร้องจากการเกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมขณะก่อสร้าง จึงทำให้เกิดความเสี่ยงที่กระทบต่อ การก่อสร้างท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ล่าช้า ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญด้านการปฏิบัติงานของ กทท. อย่างยิ่ง

แบบฟอร์มระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. แหล่งที่มา (Risk Universe)	2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)	3. หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ / ตัวชี้วัด/MOU / ปัจจัยเสี่ยงเดิม	SO1 ยกระดับทำเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ 100%	ทลจ.

4. ความเสี่ยง (Risk Factor : RF)	5. สาเหตุความเสี่ยง (Root Causes : RC)	5.1 น้ำหนัก (%)
RF7 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	RC7.1 : การบริหารสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในขอบเขตงาน (TOR) RC7.2 : ไม่สามารถจัดสรรเงินทุนได้ครบถ้วนและทันต่อการลงทุนในโครงการ RC7.3 : ถูกฟ้องร้องจากการเกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมขณะก่อสร้าง	42% 32% 26%

6. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)				
6.1 ระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกสั่งการ/กิจกรรม	6.2 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน			
	ผลงาน	การควบคุม	การติดตาม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ
IC7.1.1 : การตั้งคณะทำงานกำกับติดตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	2	4	5	✗
IC7.2.1 : การจัดหาเงินทุนระยะสั้น	5	5	5	✓
IC7.3.1 : การว่าจ้างบริษัทสิ่งแวดล้อมตรวจสอบผลการปฏิบัติตามมาตรการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามรายงาน EHIA	3	4	5	✓

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	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่สม่ำเสมอ	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม

7. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าระดับความเสี่ยง)						
7.1 เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				7.2 ค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		
ค่าคะแนน	7.1.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ความล่าช้าการดำเนินโครงการ	ค่าคะแนน	7.1.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ความสำเร็จของโครงการ ปี 2568	ความเสี่ยงก่อนมาตรการควบคุม (Inherent Risk : IR)	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk : RR)	ระดับความรุนแรง เป้าหมาย
5	> 9 เดือน	5	ไม่สำเร็จ	5 (I) x 5 (L) = 25 สูงมาก	4 (I) x 3 (L) = 12 สูง	2 (I) x 2 (L) = 4 ต่ำ
4	7 – 9 เดือน	4	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 1 ตัว)			
3	4 – 6 เดือน	3	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 2 ตัว)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 3 ตัว)	
2	1 – 3 เดือน	2	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 3 ตัว)			
1	0 เดือน	1	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 4 ตัว)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดน้ำหนัก 2 ตัว)	
ผลปีก่อน		ผลปีก่อน				

8. สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign)				
8.1 Trigger Point		8.2 ระดับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า		
		ระดับ 1 เฝ้าระวัง	ระดับ 2 แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	
		ระดับ 3 ดำเนินการตามแผนงานที่เตรียมไว้		
T7.1 : ร้อยละความล่าช้าของงาน		5%	10%	>10%
T7.2 : ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณของโครงการ		100%	80%	< 80%
T7.3 : จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม		0 เรื่อง	1 เรื่อง	2 เรื่อง

9. การตอบสนองความเสี่ยง			
แผนงาน/กิจกรรม	ลดโอกาส	ลดผลกระทบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
MP7.1.1 : ตั้งคณะทำงานเฉพาะทางด้านวิศวกรรมในการก่อสร้างเพื่อหาแนวทางแก้ไขทางด้านเทคนิค ผลลัพธ์ : มติฝ่ายบริหาร กทท. รับทราบผลการดำเนินการตามแนวทางแก้ไข	✓	✓	ทลจ.

ตารางประเมิน Cost & Benefit							
สาเหตุ	มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit		สรุปทางเลือกในการจัดการ
	ประเภท	มาตรการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
RF7 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	Share/Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยง						
	Accept/Take ยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามแผนเดิม	-	- ถูกฟ้องร้องจากการส่งมอบพื้นที่ไม่ทัน - ขาดความเชื่อมั่น และสูญเสียภาพลักษณ์ชื่อเสียง - ผู้รับสัมปทานสามารถนำเป็นข้อต่อรองในการเจรจาสัมปทาน	-	ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการบริการ	
	Reduce/Treat ลดความเสี่ยง	ตั้งคณะทำงานเฉพาะทางด้านวิศวกรรมในการก่อสร้างเพื่อหาแนวทางแก้ไขทางด้านเทคนิค	-	คณะกรรมการ/คณะทำงานสูญเสียเวลาและคุณภาพของงานในหน้าที่	-	- ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร - มีความเชื่อมั่นในข้อมูลเชิงวิศวกรรมสำหรับงานก่อสร้างที่มีประเด็นพิจารณา - ภาพลักษณ์การดำเนินงานองค์กร - เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้า	✓
	Avoid/Terminate หลีกเลี่ยงความเสี่ยง						

หมายเหตุ : ต้องประเมินทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก

บทที่ 4

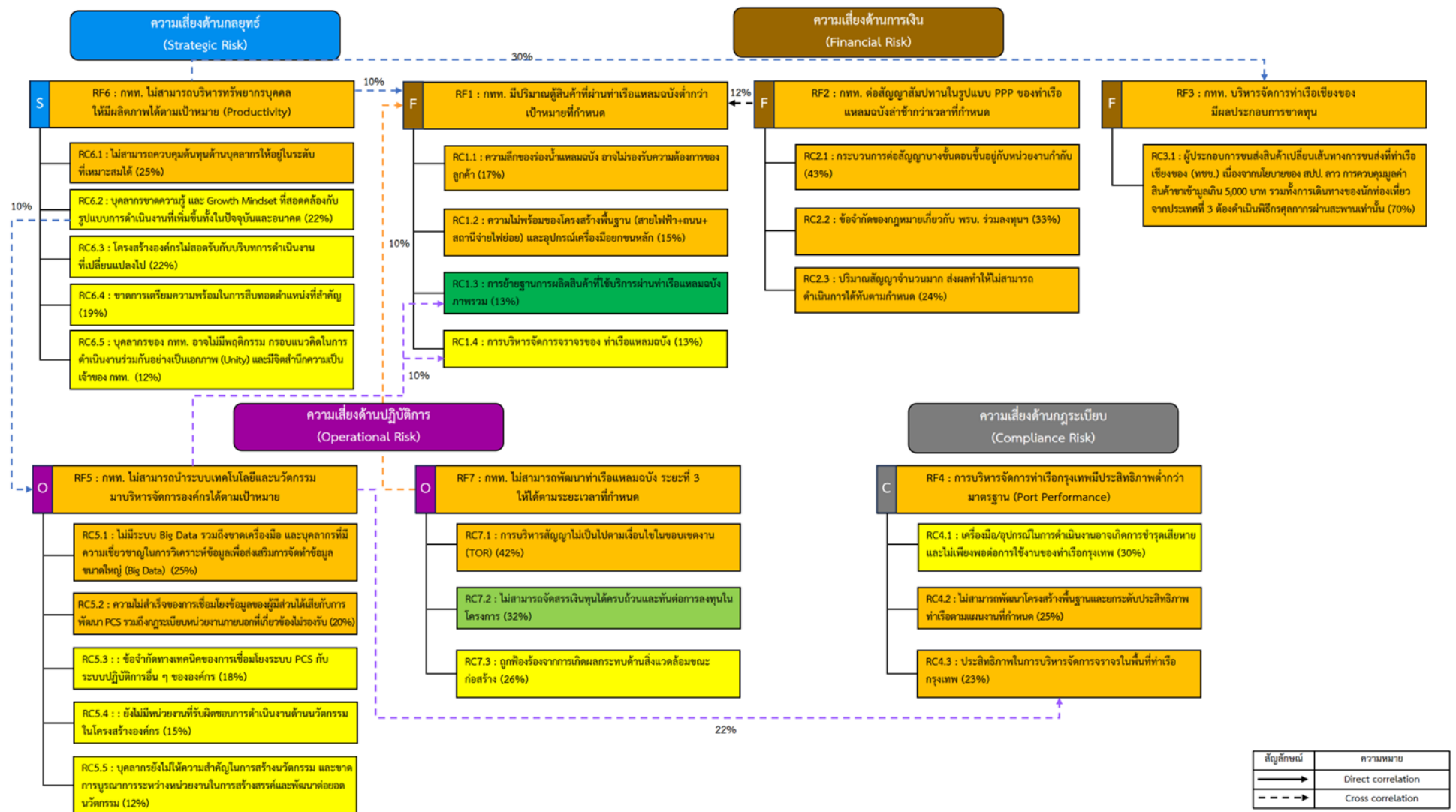
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

4.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยง จะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน

ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือ การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุ หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุ และปัจจัยเสี่ยงก็ได้ จากนั้น พิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ เพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ทั้งนี้ เมื่อ กทท. ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้ว นำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด



ภาพที่ 14 Risk Correlation Map ของ กทท.

4.1.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่ง que แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว เพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็น ปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนด้านใดบ้าง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้น ขั้นตอนนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน

- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวนอน เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีใช่ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะต้องพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าว โดยอาศัยฐานข้อมูล สถิติ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

4.1.2 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

4.1.3 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ

2. ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน

3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็ความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยง แสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Risk ดังกล่าว เนื่องจากเมื่อบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง มีระดับความรุนแรงที่ลดลง

4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC1.1 : ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า	✓		17%	3x5	ความลึกร่องน้ำไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่รองรับความต้องการของลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้า 40%	ความลึกร่องน้ำไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่รองรับความต้องการของลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้นทำให้ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ลดลง	- แผนงานการแก้ไขความลึกร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - แผนบำรุงรักษาเครื่องมือและโครงสร้างพื้นฐาน - โครงการปรับปรุงสาธารณูปโภค ทลธ. - โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	- แผนบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือภายในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง (แผนระยะกลาง-ยาว) - จัดหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการยกขนสินค้า - จ้างสำนักงานกฎหมาย (Law Firm) เพื่อให้คำปรึกษา เจริญต่อรองทางด้านกฎหมายของท่าเรือแหลมฉบัง - ตั้งคณะทำงานเฉพาะทางด้านวิศวกรรมในการก่อสร้างเพื่อหาแนวทางแก้ไขทางด้านเทคนิค - การทบทวนแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมใหม่และสอดคล้องกับต้นทุนด้านบุคลากร(Productivity)
RC1.2 : ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟย่อย) และอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลัก	✓		15%	3x4	โครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลักหากไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานหรือชำรุดส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ 20%	ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เครื่องมือยกขนหลักส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้		
						บริการของลูกค้า ทำให้ปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ลดลง		- แผนสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน (Employee Experience) - แผนสรรหาบุคลากรที่มีความ

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC1.3 : การย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ภาพรวม	✓		13%	3x1	นโยบายการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำทำให้ต้นทุนการผลิตในไทยสูงขึ้นซึ่งกระทบต่อภาคการส่งออกของไทยทำให้เกิดการย้ายฐานการผลิตออกจากไทย จำนวนลูกค้าย้ายฐานการผลิต 1 ราย ส่งผลต่อปริมาณตู้สินค้า 800,000 TEU	เนื่องจากนโยบายการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกของไทย อาจทำให้มีการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่น ซึ่งส่งผลต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่าน ทลฉ.	- โครงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. - คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการใช้ระบบ Truck Queuing ของท่าเรือแหลมฉบัง - จัดทำแผนดำเนินงานบริหารสัญญาสัมปทานท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 1-2 - จ้างที่ปรึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ และ ประชุมหารือ สคร. แนวทางขั้นตอนในการ	เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) - ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการเชื่อมโยงข้อมูล
RC1.4 : การบริหารจัดการจราจรของ ท่าเรือแหลมฉบัง	✓		13%	3x3	การจราจรในท่าเรือติดขัดทำให้การขนส่งไม่ได้ตามรอบระยะเวลา ส่งผลต่อความพึงพอใจ 20%	การขนส่งระหว่างท่าเรือกับผู้ประกอบการ ยังเป็นรูปการขนส่งทางถนนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งหากไม่สามารถบริหารการจราจรให้	ดำเนินการ - เฝ้าระวังตรวจสอบท่าเรือ - เฝ้าระวังเพื่อให้เป็นไปตามหลักการโครงการ	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
						เกิดความคล่องตัว ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้าลดลง ซึ่งส่งผลต่อปริมาณคู่สินค้าที่ผ่าน ทลน.		
RF2 : กทท. ต่ อ ส ัญญา สัมปทานในรูปแบบ PPP ของ ท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด		✓	12%	3x4	จำนวนผู้ประกอบการที่ต่อสัมปทาน ดังนี้ - ปี 2568 จำนวน 3 ราย - ปี 2569 จำนวน 3 ราย	การ ต่ อ ส ัญญา สัมปทานล่าช้า ทำให้ กทท. สูญเสียลูกค้า และส่งผลต่อปริมาณคู่สินค้าที่ผ่าน ทลน.	- ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่รองรับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลสัญญาสัมปทาน - การตั้งคณะทำงานกำกับติดตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	
RF7 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด		✓	10%	4x3	สูญเสียความสามารถในการรองรับปริมาณงานในอนาคต (2570) 18.00 ล้าน ที.อี.ยู	การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งทางทะเล หาก กทท. ไม่สามารถที่จะพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้แล้วเสร็จตามกำหนด ก็มี โอกาสที่ จะทำให้	- การจัดหาเงินทุนระยะสั้น - การว่าจ้างบริษัท สิ่ง แวด ล้อม มา ตรวจสอบผลการปฏิบัติตามมาตรการ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามรายงาน EHIA - การจัดอบรมให้กับพนักงานตามระดับ	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
						กทท. สูญเสียลูกค้าและปริมาณตู้สินค้าได้		
RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)		✓	10%	2x5	สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ xx บาท	การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หาก กทท. ไม่สามารถพัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย	- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสมของ กทท. - จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง - แผนงานจัดทำระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำปี	
RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย		✓	10%	5x3	ลดต้นทุนในการดำเนินงาน xx%	Big Data เป็นการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่ง	โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matching บุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น	
						ทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำ	SMART PORT	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
						จนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลา รวมทั้ง การวางแผนในการบริการด้านต่าง ๆ ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการตลาด และลูกค้า หากไม่สามารถพัฒนาระบบ Big Data ได้ทัน จะส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน รวมทั้งรายได้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในอนาคต	และอนาคต - แผนส่งเสริมและสร้างพฤติกรรม ที่มาจากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (SMART) อย่างบูรณาการ - แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC2.1 : กระบวนการต่อสัญญาบางขั้นตอนขึ้นอยู่กับหน่วยงานกำกับ	✓		43%	3x4	จำนวนผู้ประกอบการที่ต่อสัมปทาน ดังนี้ - ปี 2568 จำนวน 3 ราย - ปี 2569 จำนวน 3 ราย	การต่อสัญญาสัมปทานล่าช้า ทำให้ กทท. สูญเสียลูกค้า และส่งผลต่อปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านทลฉ.	- จัดทำแผนดำเนินงานบริหารสัญญาสัมปทานท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 1-2 - จ้างที่ปรึกษาดำเนินการเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ และประชุมหารือ สคร. แนวทางขั้นตอนในการดำเนินการ - เจริญต่อรองทำความเข้าใจเพื่อให้เป็นไปตามหลักการโครงการ - ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่รองรับการดำเนินการกำกับดูแลสัญญาสัมปทาน	จ้างสำนักงานกฎหมาย (Law Firm) เพื่อให้คำปรึกษา เจริญต่อรองทางด้านกฎหมายของท่าเรือแหลมฉบัง
RC2.2 : ข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุนฯ	✓		33%	3x4				
RC2.3 : ปริมาณสัญญาจำนวนมาก ส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนด	✓		24%	3x4				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงมีผลประกอบการขาดทุน

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC3.1 : ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งที่ท่าเรือเชียงของ (ทชช.) เนื่องจากนโยบายของ สปป. ลาว การควบคุมมูลค่าสินค้าขาเข้ามูลเกิน 5,000 บาท รวมทั้งการเดินทางของนักท่องเที่ยวจากประเทศที่ 3 ต้องดำเนินพิธีการศุลกากรผ่านสะพานเท่านั้น	✓		70%	3x5	ผลประกอบการของท่าเรือเชียงของลดลง 80 % ของรายได้ทั้งหมด	ผู้ประกอบการมีทางเลือกในการใช้บริการเนื่องจากนโยบายของ สปป. ลาว ส่งผลให้การให้บริการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือเชียงของลดลง ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงาน	- แผนการส่งเสริมเรือท่องเที่ยว - รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของ กทท. - แผนงานจัดทำระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matchingบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น SMART PORT - แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร	- ทบทวนความเหมาะสมในการบริหารท่าเรือเชียงของ - การทบทวนแผนอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมใหม่และสอดคล้องกับต้นทุนด้านบุคลากร (Productivity) - แผนสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน (Employee Experience)
RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)		✓	30%	3x4	บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ หากไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถจะส่งต่อผลประกอบการของท่าเรือเชียงของ	ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ หากไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจจะส่งผลให้ผลประกอบการของท่าเรือเชียงของลดลง	- โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matchingบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น SMART PORT - แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต - การจัดอบรมให้กับพนักงานตามระดับตำแหน่ง - จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง - แผนส่งเสริมและสร้างพฤติกรรม ที่มาจากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (SMART) อย่างบูรณาการ - แผนการสร้างความรู้ความผูกพันองค์กรของพนักงาน กทท.	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC4.1 : เครื่องมือ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานอาจเกิดการชำรุดเสียหาย และไม่เพียงพอต่อการใช้งานของท่าเรือกรุงเทพ	✓		30%	4x2	เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า 20%	เครื่องมือ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานหากไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานหรือชำรุด ส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า ทำให้รายไม่เติบโตตามเป้าหมาย	- แผนบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์รายปีของท่าเรือกรุงเทพ (RTG, เครนหน้าท่า, รถหัวลาก) - โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อโศก (ทางด่วน S1)	- แผนการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือกรุงเทพ เช่น โรงพักสินค้า ลานวางตู้สินค้า ท่าเทียบเรือ ถนนเส้นทางจราจร - แผนสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) - ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการเชื่อมโยงข้อมูล
RC4.2 : ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือตามแผนงานที่กำหนด	✓		25%	4x3	- ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง จาก 3.35 คะแนน	การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ ซึ่งหากพัฒนาล่าช้าจะทำให้สูญเสียลูกค้า และความสามารถในการแข่งขัน		
RC4.3 : ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจราจรในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ	✓		23%	4x4	การจราจรในท่าเรือติดขัดทำให้การขนส่งไม่ไ้ตามรอบระยะเวลา ส่งผลต่อ	การขนส่งระหว่างท่าเรือกับผู้ประกอบการ ยังเป็นรูปการขนส่งทางถนนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งหากไม่สามารถ	- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ PCS - โครงการได้มีการพัฒนาระบบเพื่อให้	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
					ปริมาณตู้สินค้าที่ลดลง 20%	บริหารการจราจรให้เกิดความคล่องตัว ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้าลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้า	หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการเชื่อมโยงใช้ในการบันทึกข้อมูลในระบบ	
RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย		✓	22%	5x3	สูญเสียโอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน xx%	Big Data เป็นการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน หากไม่สามารถพัฒนาระบบ Big Data ได้ ทันท่วงทีจะส่งให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน รวมทั้งรายได้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในอนาคต		

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC5.1 : ไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)	✓		25%	5x3	สูญเสียโอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน xx%	Big Data เป็นการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อลดต้นทุน และระยะเวลาในการดำเนินงาน หากไม่สามารถพัฒนาระบบ Big Data ได้ทันจะส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการแข่ง รวมทั้งรายได้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในอนาคต	- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ PCS - โครงการได้มีการพัฒนาระบบเพื่อให้หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการเชื่อมโยงใช้ในการบันทึกข้อมูลในระบบ - มีการมอบหมายให้แผนกวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ดำเนินการด้านนวัตกรรม - ปรับปรุงโครงสร้าง	- แผนสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) - ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในการเชื่อมโยงข้อมูล
RC5.2 : ความไม่สำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนา PCS รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับ	✓		20%	5x3				
RC5.3 : : ข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร	✓		18%	5x1				
RC5.4 : : ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร	✓		15%	3x3				
RC5.5 : บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการ	✓		12%	3x2	สูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร 2 นวัตกรรม	เสียโอกาสในต่อยอดการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมทั้งการนำไปสู่การบริหารจัดการทำเรืออย่าง	- มีการตั้งคณะทำงานด้านบริหารจัดการนวัตกรรมโดยมีการประชุมหารือระหว่างหน่วยงาน และมีการตั้ง	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
สร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม						ยั่งยืน	คณะทำงานต่อยอดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	
RC6.2 : บุคลากรขาดความรู้ และ Growth Mindset ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต		✓	10%	2x4	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์กรได้น้อยกว่า 2%	ความรู้ , Growth Mindset ของบุคลากรเป็นกุญแจหลักสู่ความสำเร็จขององค์กร หากไม่สามารถพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนได้ จะส่งผลให้องค์กรเสียความสามารถในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	- แผนงานจัดทำระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำปี โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matching บุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น SMART PORT	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC6.1 : ไม่สามารถควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้	✓		25%	2x5	ต้นทุนด้านบุคลากรเป็นสัดส่วน xx% ทั้งหมดของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ จะส่งผลให้ Productivity Ratio เพิ่มขึ้น 2%	เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีการใช้กำลังคนเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหากไม่สามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร จะส่งผลต่อกำไรขององค์กรในอนาคต	- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตราากำลังที่เหมาะสมของ กทท.	- การทบทวนแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมใหม่และ สอดคล้องกับต้นทุนด้านบุคลากร (Productivity) - แผนสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน(Employee Experience)
RC6.2 : บุคลากรขาดความรู้ และ Growth Mindset ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต	✓		22%	2x4	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้สามารถเพิ่มผลิตภาพให้องค์กรได้น้อยกว่า 2%	การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หาก กทท. ไม่สามารถพัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่	- แผนงานจัดทำระบบประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา	
RC6.3 : โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป	✓		22%	2x4		พัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่	บุคลากรประจำปี โครงการพัฒนาความรู้และทักษะ Skill Matching บุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาท่าเรือสู่	
RC6.4 : ขาดการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	✓		19%	2x4				

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC6.5 : บุคลากรของ กทท. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบ แนวคิดในการดำเนินงาน ร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความ เป็นเจ้าของ กทท.	✓		12%	2x4		ไม่บรรลุเป้าหมาย	การเป็น SMART PORT - การจัดอบรมให้กับ พนักงานตามระดับ - แผนงาน ทบ ทวน โครงสร้างองค์กรและ อัตรากำลังให้สอดคล้องกับ ภารกิจในปัจจุบันและ อนาคต - จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง - แผนส่งเสริมและสร้าง พฤติกรรมที่มาจากค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (SMART) อย่างบูรณาการ - แผนการสร้างความรู้ ผู้พนักงานของพนักงาน กทท.	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC7.1 : การบริหารสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในขอบเขตงาน (TOR)	✓		42%	4x3	สูญเสียผลตอบแทนในส่วนของการลงทุนท่าเทียบเรือ F1 ปี 2570 อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยรายปี (IRR) - ผลตอบแทนทางการเงิน = 8.69%	การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งทางทะเล หาก กทท. ไม่สามารถที่จะพัฒนาเรือท่าแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้แล้วเสร็จตามกำหนด จะส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อเศรษฐกิจส่วนรวมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	- การตั้งคณะทำงานกำกับติดตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - การจัดหาเงินทุนระยะสั้น - การว่าจ้างบริษัทสิ่งแวดลอมมาตรวจสอบผลการปฏิบัติตามมาตรการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามรายงาน EHIA	- ตั้งคณะทำงานเฉพาะทางด้านวิศวกรรมในการก่อสร้างเพื่อหาแนวทางแก้ไขทางด้านเทคนิค
RC7.2 : ไม่สามารถจัดสรรเงินทุนได้ครบถ้วนและทันต่อการลงทุนในโครงการ	✓		32%	4x1	- ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจศาสตร์ = 28.15%			
RC7.3 : ถูกฟ้องร้องจากการเกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมขณะก่อสร้าง	✓		26%	4x2				

4.2 Portfolio View of Risk

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

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ กทท. ประจำปี 2568 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568 ทุกตัว ที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร
3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน

รายละเอียด Portfolio View of Risk ของการทำเรือแห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2568

เป้าหมายทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 3 (RT)	ค่าเป้าหมายระดับ 5 (RA)	เป้าหมายที่ใช้ทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 3 (RT)	ค่าเป้าหมายระดับ 5 (RA)
RF1. ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลธ.	9.47 ล้าน ที.อี.ยู	9.51 ล้าน ที.อี.ยู	RF4 ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ ททท.	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 1 ด้าน	สามารถบริหารจัดการประสิทธิภาพของท่าเรือได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดอย่างน้อย 2 ด้าน
RF2.ความสำเร็จของการต่อสัญญาสัมปทานใน PPP ของ ทลธ.	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดนำทั้ง 2 ตัว)	ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของโครงการปี 2568 (ตัวชี้วัดนำทั้ง 3 ตัว)	RF5 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PCS และจำนวนนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร	รายงานการออกแบบรายละเอียดฉบับสมบูรณ์ (Detail Design) และ 1 นวัตกรรม	ระบบ PCS ระยะที่ 1 ออกใช้งานจริง (Vessel , Import , Export) และ 2 นวัตกรรม
RF3.การบริหารจัดการท่าเรือเชิงของมีผลขาดทุน	ขาดทุน 1-5%	ไม่ขาดทุน	RF7 การพัฒนา ทลธ.ระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ได้ตัวชี้วัดนำทั้ง 2 ตัว	ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ได้ตัวชี้วัดนำทั้ง 3 ตัว
RF6 มีผลผลิตภาพ (Productivity Ratio) ได้ตามเป้าหมาย	เท่ากับปีก่อน	ดีขึ้นกว่าปีก่อน 2%			

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567
เพื่อบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของ กทท. (Enterprise Risk Management Workshop)

ประจำปีงบประมาณ 2568

วันพฤหัสบดีที่ 11 กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00 - 16.00 น.

ณ โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ แอร์พอร์ต



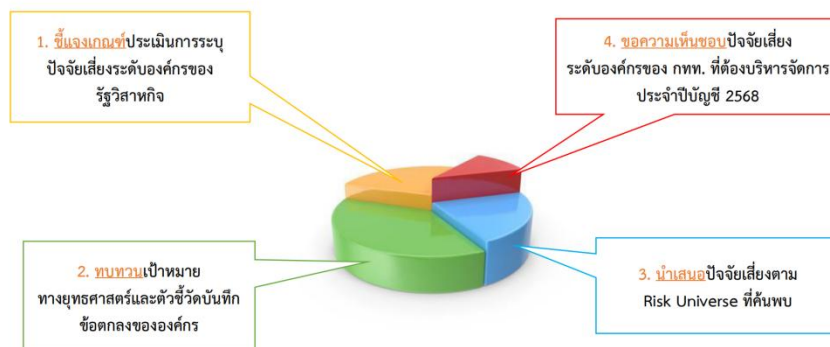


การระบุความเสี่ยง
ระดับองค์กร
(Identify Risk)
ของ กทท. ปีงบประมาณ 2568

Copyright © 2023 by Bridge Consulting. All rights reserved.
This discussion document is strictly private and confidential.



ประเด็นที่น่าสนใจ



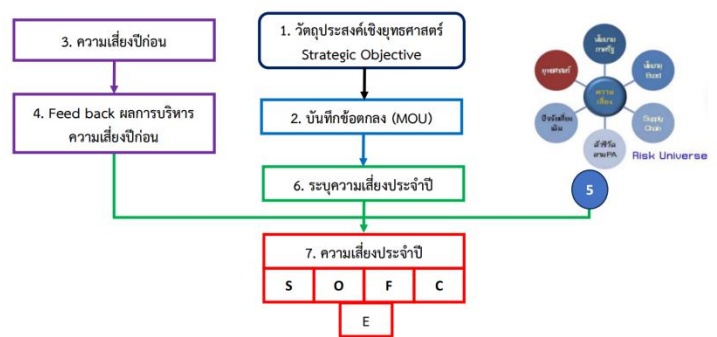
เครดิตภาพ : Business Presentation Collection PNG Images & PSDs for Download | PixelSquid



1. ขีดจำกัดที่ประเมินการ
ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
ของรัฐวิสาหกิจ



แนวทางการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ของรัฐวิสาหกิจ



เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่ากรณีวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

2. ทบทวนเป้าหมาย
ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
บันทึกข้อตกลงขององค์กร



Strategic
Positioning
Concept

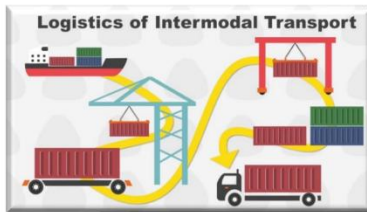


กรอบนโยบายคณะกรรมการ กทก.

สิ่งที่ กทก. ต้องทำ	สิ่งที่ กทก. ต้องทำ	KPI
Hard Side 1. เติบโตตามมาตรฐานการแข่งขัน (Competitiveness) 1.1 ทำดัชนีความน่าเชื่อถือ 1.2 เป็นผู้นำด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน 1.3 Multimodal Transport / Dry port / เชื่อมกับเส้นทาง 1.4 พัฒนา SFTO 1.5 ลดต้นทุน Dead Assets เป็น Live Assets	"เก็บงานเก่า / สร้างงานใหม่" 2.1 ระบบเทคโนโลยีใหม่ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพด้าน Safety and Security	• Top 10 World Class Gateway Port • พัฒนาสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน
Soft Side 3. พัฒนาศักยภาพองค์กร (Organization Capacity) 4. พัฒนาระบบสนับสนุน	"Upskill / Reskill" 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากร 3.2 เชื่อมโยงการดำเนินงานกับพันธมิตร "Good Governance" 4.1 ความเป็นกลาง 4.2 Customer/Stakeholder	• การแข่งขันตาม Skill Matching ตาม Global Trend • เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน • สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ



2. ทบทวนเป้าหมาย
ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
บันทึกข้อตกลงขององค์กร



Port Performance The Efficiency Continuum

KPI: Maritime Operation

M1: Average anchorage time

M2: Average ship turnaround time

KPI: Terminal and Hinterland Operation

T1: Average number of crane movements per hour

T2: Average yard dwell time

T3: Average truck or railcar turnaround time

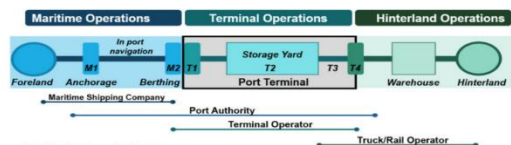
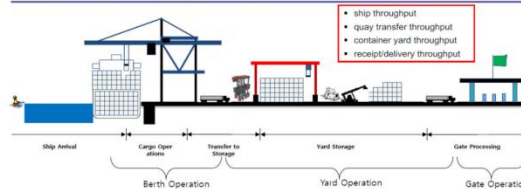
T4: Average gate waiting time (Truck)



Strategic
Positioning
Concept

รายละเอียด (0 2566-2570)
บริการด้านการเรือ
สู่มาตรฐานสากล

Schematic Diagram on Container Terminal Operation



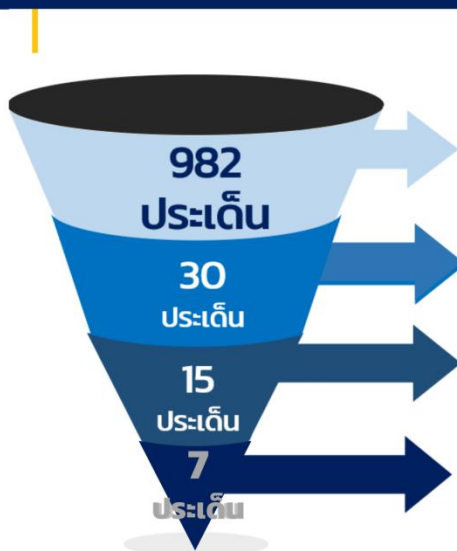
Key Performance Indicators

M1: Average anchorage time
M2: Average ship turnaround time
T1: Average number of crane movements per hour
T2: Average yard dwell time
T3: Average truck or railcar turnaround time
T4: Average gate waiting time (trucks)

© PEM

Port Performance The Efficiency Continuum

ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ



982 ประเด็นความเสี่ยงจากทั่วทั้งองค์กร

จากการประเมินทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับกิจกรรม กระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ประเด็นความเสี่ยงสูงถึง ความเสี่ยงโครงการลงทุน แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดทั้ง 8 สายงาน

1. ประจําผู้ดำเนินการ กทก.
2. ตรวจสอบ
3. บริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร
4. บริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล
5. บริหารสินทรัพย์และพัฒนารัฐกิจ
6. วิศวกรรม
7. ท่าเรือกรุงเทพ
8. ท่าเรือแหลมฉบัง

30 ปัจจัยความเสี่ยงสายงาน

จากแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ

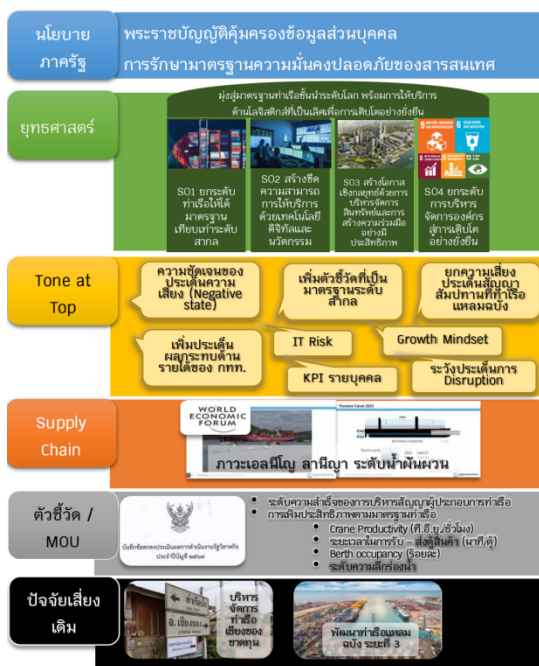
15 ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Universe)

จาก 6 แหล่งที่มา (Risk Universe) ถ่ายทอดลงสู่สายงาน 9 ปัจจัยเสี่ยง

1. นโยบายรัฐ
2. ยุทธศาสตร์
3. Tone at Top
4. Supply chain
5. ตัวชี้วัด/MOU
6. ปัจจัยเสี่ยงเดิม

7 ประเด็นความเสี่ยงองค์กร (Risk Factor)

- กทท. มีปริมาณผู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด*
- กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย*
- กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*
- กทท. ต้องอยู่ภายใต้ต้นทุนในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด*
- การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)
- กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงของมีผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม*
- กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*



ความเสี่ยงองค์กร	ปัจจัยเสี่ยงในการ Workshop วันที่ 11 ก.ค. 67	ความเสี่ยงองค์กร	ดำเนินการตามความเสี่ยง คณะกรรมการ และผู้เข้าร่วม Workshop
RF3 : กทท. อาจมีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมาย*		RF3 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด*	
RF5 : กทท. อาจไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย*		RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย*	
RF7 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*		RF7 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*	
RF12 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพอาจมีประสิทธิภาพไม่เป็นที่พอใจ (Port Performance)		RF9 : กทท. ต้องสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด*	
RF14 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ*		RF12 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	
RF15 : กทท. อาจไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*		RF14 : กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์มีผลกระทบต่อการขาดทุน*	
	ความเสี่ยงสายงาน	RF15 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*	
RF1 : กทท. อาจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร		RF1 : กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร	
RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพอาจไม่ได้รับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)*		RF2 : กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	
RF6 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*		RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้รับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)*	
RF8 : กทท. อาจขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคตได้ (Cash Flow)		RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*	
RF9 : กทท. อาจไม่สามารถต่อสัญญาสัมปทานของท่าเรือแหลมฉบังได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*		RF8 : กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)	
RF10 : การดำเนินงานของ กทท. อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน		RF10 : การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)*	
RF11 : สิ่งคน และสิ่งแวดล้อม (ESG)*		RF11 : ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	
RF13 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังอาจมีประสิทธิภาพไม่เป็นที่พอใจ (Port Performance)		RF13 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568	
Revenue	Operation
RF1 : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด (F) RC1.1 : ความลึกของร่องน้ำแหลมฉบัง อาจไม่รองรับความต้องการของลูกค้า RC1.2 : ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (สายไฟฟ้า+ถนน+สถานีจ่ายไฟฟ้า) และอุปกรณ์เครื่องมือนายหน้าหลัก RC1.3 : การย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ใช้บริการผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ภาพรวม RC1.4 : การบริหารจัดการจราจรของ ท่าเรือแหลมฉบัง RF2 : กทท. ต้องสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด (F) RC2.1 : กระบวนการต่อสัญญาบางขั้นตอนขึ้นอยู่กับหน่วยงานกำกับ RC2.2 : ข้อจำกัดของกฎหมายเกี่ยวกับ พรบ. ร่วมลงทุน RC2.3 : ปริมาณสัญญาจำนวนมาก ส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนด RF3 : กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์มีผลกระทบต่อการขาดทุน (F) RC3.1 : ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเปลี่ยนเส้นทางขนส่งที่ท่าเรือเชิงพาณิชย์ (ทชช.) เนื่องจากมีนโยบายของ สปป. ลาว การควบคุมมูลค่าสินค้าเข้ามูลค่าเกิน 5,000 บาท รวมทั้งการเดินทางของนักกึ่งที่เกี่ยวข้องจากประเทศที่ 3 ต้องดำเนินการพิธีการศุลกากรผ่านสะพานข้าม	RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) (C) RC4.1 : เครื่องมืออุปกรณ์ในการดำเนินงานอาจเกิดการชำรุดเสียหาย และไม่เพียงพอต่อการใช้งานของท่าเรือกรุงเทพ RC4.2 : ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือตามแผนงานที่กำหนด RC4.3 : ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจราจรในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ RF5 : กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย (O) RC5.1 : ไม่มีระบบ Big Data รวมถึงขาดเครื่องมือ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสริมการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) RC5.2 : ความไม่สำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลของคู่มีส่วนได้เสียกับการพัฒนา PCS รวมถึงกฎระเบียบหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่รองรับ RC5.3 : ข้อจำกัดทางเทคนิคของการเชื่อมโยงระบบ PCS กับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร RC5.4 : ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่ครบวงจรองค์กร RC5.5 : บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม RF6 : กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity) (S) RC6.1 : บุคลากรขาดความรู้ และ Growth Mindset ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต RC6.2 : โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป RC6.3 : ขาดการเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมตำแหน่งที่สำคัญ RC6.4 : บุคลากรของ กทท. อาจไม่มีพฤติกรรม กรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity) และมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กทท. RF7 : กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด (O) RC7.1 : การบริหารสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในขอบเขตงาน (TOR) RC7.2 : ไม่สามารถจัดสรรเงินทุนได้ครบถ้วนและทันต่อการลงทุนในโครงการ RC7.3 : ถูกฟ้องร้องจากการผิดพลาดระดับสิ่งแวดล้อมของก่อสร้าง

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568					
3. นำเสนอปัจจัยเสี่ยงตาม Risk Universe ที่ค้นพบ	Risk Universe	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Owner	
 หมายเหตุ * อยู่ต่ำกว่า 1 แห่ง Risk Universe	นโยบายภาครัฐ	RF1 : กทท. อาจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร RF2 : กทท. อาจสูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	C C E	ปจอ. วศ.	
	ยุทธศาสตร์	RF3 : กทท. อาจมีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมาย* RF4 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพอาจไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)* RF5 : กทท. อาจไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย* RF6 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด* RF7 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*	F S O S S	ทลจ./บร. ทกท. วศ. บร./ทลจ. บค.	
	Tone at Top	RF8 : กทท. อาจขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคตได้ (Cash Flow) RF9 : กทท. อาจไม่สามารถต่อสู้ภัยภูมิทัศน์ของท่าเรือแหลมฉบังได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*	F F	กง. ทลจ.	
	Supply Chain	RF10 : การดำเนินงานของ กทท. อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)* RF11 : ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาอาจไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	O O E	กง./วศ. วศ.	
	ตัวชี้วัด / MOU	RF12 : การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพอาจมีประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Port Performance) RF13 : การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังอาจมีประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Port Performance) RF14 : กทท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ*	C C F	ทกท. ทลจ.	
	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	RF15 : กทท. อาจไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*	O	บร. ทลจ.	

4. ขอความเห็นชอบ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ที่ต้องบริหารจัดการ ประจำปีบัญชี 2568

KPI: Maritime Operation

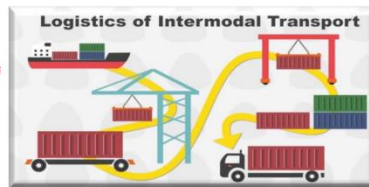
M1: Average anchorage time

M2: Average ship turnaround time

RF 2 กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร
RF 3 กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด*
RF14 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์มีผลกระทบต่อการขาดทุน*



RF 10 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)*
RF 11 ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ



Port Performance The Efficiency Continuum



RF 1 กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร
RF 7 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*
*แหล่งข้อมูล: กำลังประเมินปัจจัยด้านความเสี่ยงด้าน ESG ปี 2567 จากข้อมูลจากปัญหาที่ยังคงมีอยู่ ความรุนแรงของภัยคุกคามในปี 2567 โดยพิจารณาจากความเสี่ยงด้าน ESG ปี 2567 และความเสี่ยงด้าน ESG ปี 2568

KPI: Terminal and Hinterland Operation

T1: Average number of crane movements per hour

T2: Average yard dwell time

T3: Average truck or railcar turnaround time

T4: Average gate waiting time (Truck)

RF 4 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)*
RF 5 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย*

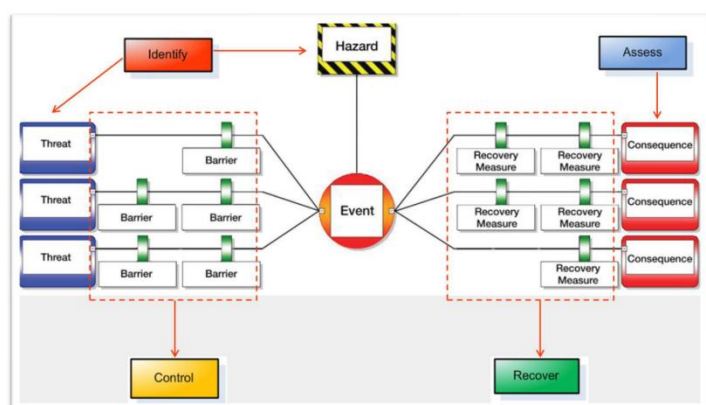
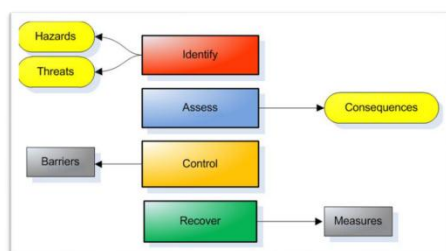
RF 6 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*
RF12 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)
RF13 การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)

RF 8 กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)
RF 9 กทท. ค่าใช้จ่ายสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังสูงกว่าเวลาที่กำหนด*
RF 15 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด*

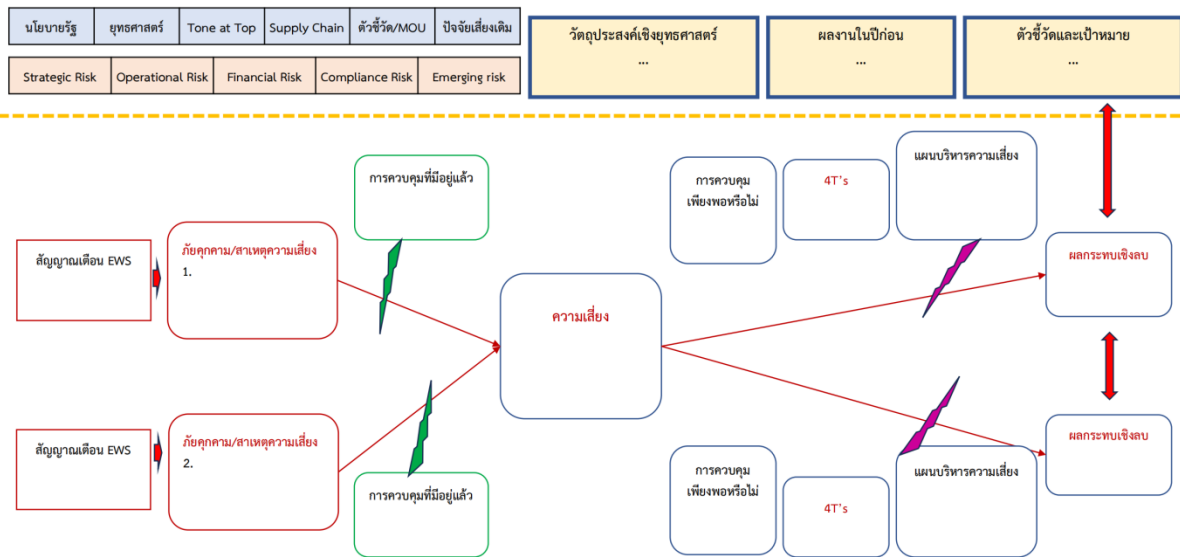
ผลการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร กทท.

การระบุความเสี่ยง Bow tie analysis

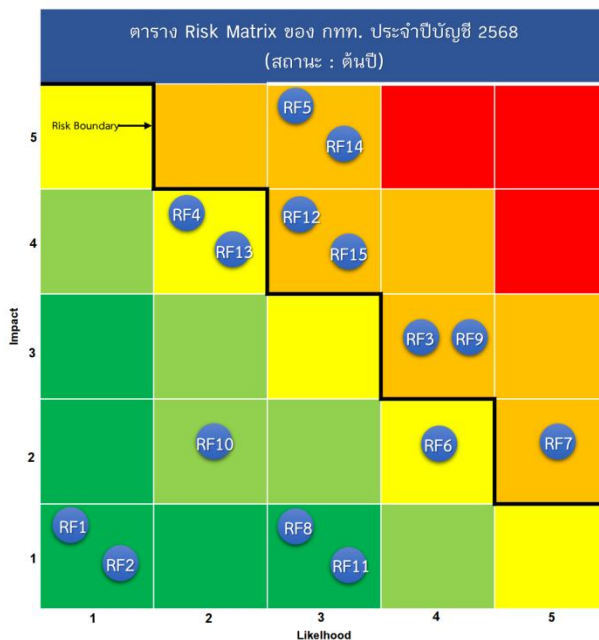
4 principles



การวิเคราะห์ความเสี่ยง สาเหตุ สัญญาณเตือนภัย การควบคุมที่มี ทางเลือกการจัดการ แนวทางบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบ



13



ปัจจัย	ชื่อปัจจัยเสี่ยง	ค่าระดับ (L x I)
RF 5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	3x5
RF 14	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงของมีผลประกอบการขาดทุน	3x5
RF 12	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	3x4
RF 15	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ได้ตามเวลาที่กำหนด	3x4
RF 4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)	2x4
RF13	การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	2x4
RF 3	กทท. มีปริมาณสินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4x3
RF 9	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	4x3
RF 7	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	5x2
RF 6	กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4x2
RF 10	การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)	2x2
RF 8	กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow)	3x1
RF 11	ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	3x1
RF 1	กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และ ด้านบริหารงานขององค์กร	1x1
RF 2	กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร	1x1

การถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงองค์กรสู่สายงาน				
Risk Owner	ปัจจัยเสี่ยงองค์กรที่นำมาบริหารในปี 2568	ประเภท	ปัจจัยเสี่ยงที่ถ่ายทอดสู่สายงาน	ประเภท
ปจอ.			RF1 กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ไม่ครบถ้วน เช่น ด้านสารสนเทศ และด้านการบริหารงานขององค์กร	C
ก4.			RF8 กทท. ขาดสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต (Cash Flow) RF10 การดำเนินงานของ กทท. ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG)*	F O
บค.	RF7 กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)*	S		
บธ.	RF14 กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชิงพาณิชย์มีผลประกอบการขาดทุน*	F	RF6 กทท. ไม่สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*	S
วท.	RF5 กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย*	O	RF2 กทท. สูญเสียข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร RF11 ระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาอาจไม่เพียงพอต่อการเดินเรือ	C E O E
ทกท.	RF12 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	RF4 การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพไม่ได้ใบรับรองตามมาตรฐานสากล (ISPS Code/ISO9001/ISO 14001 และ ISO 45001)*	O
ทลจ.	RF3 กทท. มีปริมาณผู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด* RF15 กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ได้ตามเวลาที่กำหนด* RF9 กทท. คอส์ยูทาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด*	F O F	RF13 การบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบังมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C

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

ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับ	ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มี การติดตาม
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

หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ

- กรณีปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้คาดการณ์การผลการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ
- คำนวณหาค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ด้าน ระดับการควบคุมภายในที่เป็นระบบ จะได้ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3 แต่ในกรณีปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนในมิติใดมิติหนึ่งเท่ากับ 1 คะแนนจะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เป็นระบบซึ่งจะถูกพิจารณาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง
- สำหรับปัจจัยเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพการควบคุมเป็นระบบแต่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนำปัจจัยเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้วย

ภาคผนวก ข
ทะเบียนความเสี่ยงตามแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe)
ของ กทท. ประจำปี 2568

