



การบริหารความเสี่ยงองค์การสหภาพปลา
(Risk Management)

ปี 2563



ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี 2563

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
(Strategy Risk)

SR₁ : การดำเนินงานตาม
แผนปฏิบัติการประจำปี
2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ
(Operational Risk)

OR₁ : การดำเนินงาน
โครงการพัฒนา สป.กท.ไม่
เป็นไปตามเป้าหมาย

OR₂ : การพัฒนาบุคลากร
ไม่ได้ตามสมรรถนะของ
องค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk)

FR₁ : EBITDA ภาพรวม
องค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR₂ : การเบิกจ่ายงบลงทุน
ต่ำกว่าเป้าหมาย

FR₃ : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อ
รายได้จากการดำเนินงาน
ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
(Compliance Risk)

CR₁ : สะพานปลาและท่าเทียบเรือ
ประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
สุขอนามัย



การทบทวนปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบปี 2563

1. การทบทวนปัจจัยเสี่ยงเพิ่มและลด

1.1 ปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

- ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดจากกรณีแพร่ระบาดของ COVID-19
- โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย
- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล

1.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ลดลง

- การดำเนินงานโครงการพัฒนาสะพานปลากรงเทพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี 2563 (ทบทวน)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

SR₁ : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย

SR₂ : ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล **NEW**

ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk)

OR₁ : การดำเนินงานโครงการพัฒนา สป.กท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย **X**

OR₂ : การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร

OR₃ : โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย **NEW**

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

FR₁ : EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR₂ : การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย

FR₃ : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

CR₁ : สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย

CR₂ : ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณีแพร่ระบาด COVID-19 **NEW**



การทบทวนปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบปี 2563

ปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

◎ ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดจากกรณีแพร่ระบาดของ COVID-19

- (1) SR_2 : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- (2) OR_2 : การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร
- (3) OR_3 : โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย
- (4) FR_1 : EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- (5) FR_2 : การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย
- (6) FR_3 : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย
- (7) CR_1 : สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย



การทบทวนปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบปี 2563

ปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

๐ โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลาไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย

- (1) SR_1 : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- (2) FR_1 : EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- (3) CR_1 : สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย

๐ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบดิจิทัล

- (1) SR_1 : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- (2) OR_2 : การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร
- (3) FR_3 : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย



ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี 2563 (ทบทวน)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
(Strategy Risk)

SR₁ : การดำเนินงานตาม
แผนปฏิบัติการประจำปี
2563 ไม่ได้ตามเป้าหมาย



SR₂ : ความเสี่ยงจากการไม่
สามารถปรับเปลี่ยนการ
บริหารจัดการองค์กรเป็น
ระบบดิจิทัล

NEW

ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ
(Operational Risk)

OR₁ : การพัฒนาบุคลากร
ไม่ได้ตามสมรรถนะของ
องค์กร

D



OR₂ : โครงการพัฒนาทำ
เทียบเรือและตลาดประมง
อ่างศิลาไม่แล้วเสร็จตาม
เป้าหมาย



NEW

ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk)

FR₁ : EBITDA ภาพรวม
องค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



FR₂ : การเบิกจ่ายงบลงทุน
ต่ำกว่าเป้าหมาย



FR₃ : ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อ
รายได้จากการดำเนินงาน
ไม่ได้ตามเป้าหมาย



ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
(Compliance Risk)

CR₁ : สะพานปลาและท่าเทียบเรือ
ประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
สุขอนามัย



CR₂ : ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่
ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จาก
กรณีแพร่ระบาด COVID-19

NEW



EBITDA ภาพรวมองค์การไม่เป็นตามเป้าหมาย (FR₁)



ความเป็นมาของปัจจัยเสี่ยง : FR₁

1. เป็นภารกิจในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา

องค์การสะพานปลา ถูกกำหนดให้ นำรายได้จากการดำเนินงานมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในกรณีที่หากองค์กรมีการดำเนินงานขาดทุน จะเป็นผลให้สถานะการเงินขององค์การสะพานปลา มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรายปี และการลงทุนในอนาคต

การหากำไรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา จากการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่มีกำไรหรือมีกำไรน้อย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

องค์การสะพานปลาจึงได้กำหนดความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มาเป็นความเสี่ยงขององค์กร สำหรับความเสี่ยงนี้ องค์การสะพานปลา ได้มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี 2548 โดยใช้ชื่อ กำไร-ขาดทุน และเปลี่ยนมาเป็น EBITDA ในปี 2561



ความเป็นมาของปัจจัยเสี่ยง : FR₁

2. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ปี 2563

รายงานที่จัดทำเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน
ขององค์การสะพานปลา (อสป.) ประจำปีบัญชี 2563

รายงานที่จัดทำเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์การสะพานปลา (อสป.) ประจำปีบัญชี 2563														
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2563					การปรับค่าเกณฑ์วัด	
			2558	2559	2560	2561	2562 ¹	1	2	3	4	5		
1. การดำเนินการตามนโยบาย														
1.1	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	2												
	• ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี (มีวงน้ำหนักร้อยละ 50)	ร้อยละ	55.42	72.96	65.15	47.06	N/A	80	85	90	95	100	√+5	
	• ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 50)	ร้อยละ	55.41	81.70	56.98	77.29	N/A	80	85	90	95	100	√+5	
1.2	การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE	คะแนนที่ถูกต้อง	-	-	-	ไม่ถูกปรับลด	N/A	1.00	0.75	0.50	0.25	ไม่ถูกปรับลด	+/- 0.25	
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ														
ตัวชี้วัดทางการเงิน														
2.1	กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา รายจ่ายตัดบัญชี และผลประโยชน์จ่าย (EBITDA)	ล้านบาท	(5.34)	6.18	15.69	16.76	2.26	13	16	19	25	31	-3/+6	
2.2	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	65.32	59.04	58.67	57.53	71.06	55	54	53	52	51	+/-1	
ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ														
2.3	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ อสป. ประจำปี 2563	ระดับ	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	√+1	



การกำหนดผลกระทบ (Impact) : FR₁

Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรก่อนหักค่าเสื่อมราคา รายจ่ายตัดบัญชี และดอกเบี้ยจ่าย (EBITDA)

ปี	2558	2559	2560	2561	2562
EBITDA ภาพรวม (ล้านบาท)	(5.34)	6.18	10.95	13.06	0.76

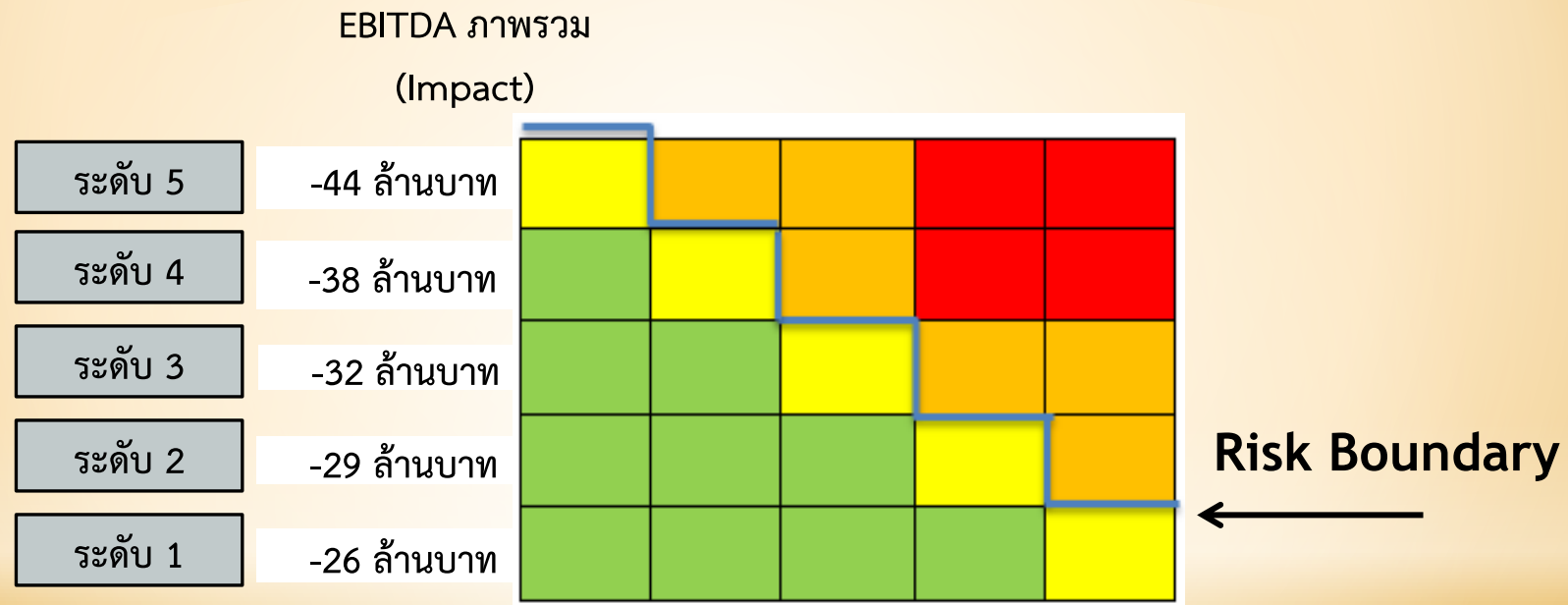


การกำหนดผลกระทบ (Impact) : FR₁

ผลกระทบ (Impact)	
ระดับความรุนแรง (Impact) หมายถึง ภาพรวมผลการดำเนินงานองค์กร โดยมีการกำหนด ดังนี้	
ระดับ	ผลกระทบ (Impact) : EBITDA ภาพรวมขององค์กร
ระดับ 1	-26 ล้านบาท
ระดับ 2	-29 ล้านบาท
ระดับ 3	-32 ล้านบาท
ระดับ 4	-38 ล้านบาท
ระดับ 5	-44 ล้านบาท



การกำหนดผลกระทบ (Impact) : FR₁





การกำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : FR₁

Likelihood ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

ปี	2558	2559	2560	2561	2562
ระยะเวลาเป้าหมาย (เดือน)	12	12	12	12	12
ระยะเวลาที่ช้ากว่า เป้าหมาย(เดือน)	12	6.85	8.47	6.55	11.5

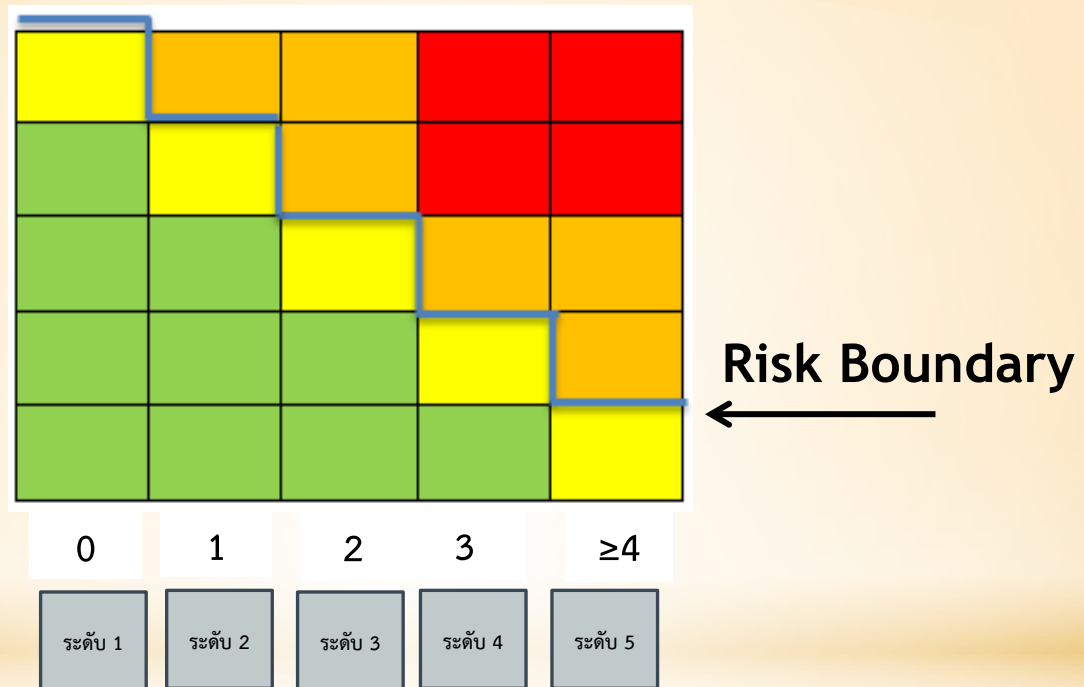


การกำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : FR₁

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	
โอกาสที่จะเกิด (likelihood) หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย โดยมีการกำหนด ดังนี้	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (likelihood) : ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ 1	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 1 เดือน
ระดับ 3	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 2 เดือน
ระดับ 4	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 3 เดือน
ระดับ 5	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน



การกำหนดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : FR₁



ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

Likelihood



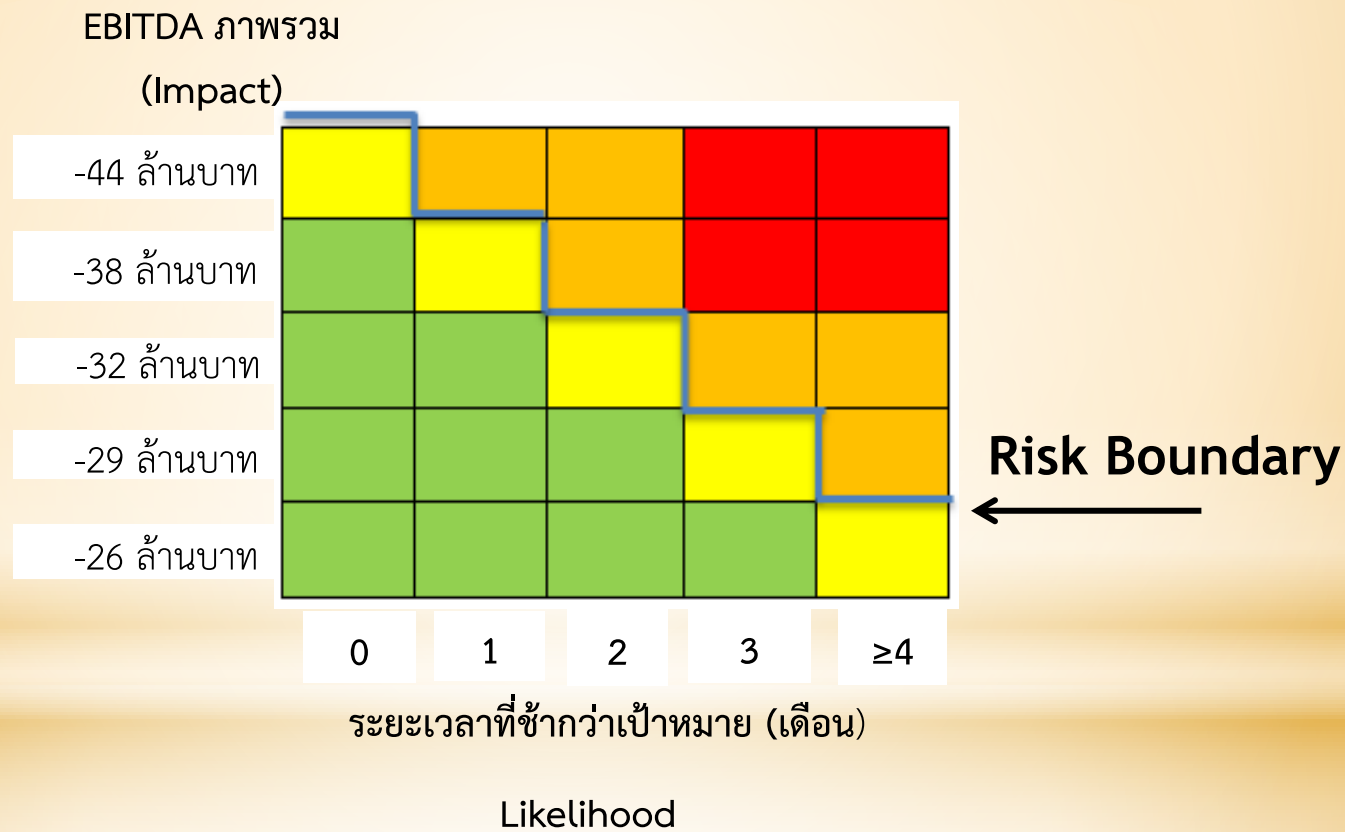
สรุปผลกระทบและโอกาส : FR₁

ผลกระทบ (Impact)	
ระดับความรุนแรง (Impact) หมายถึง ภาพรวมผลการดำเนินงานองค์กร โดยมีการกำหนด ดังนี้	
ระดับ	ผลกระทบ (Impact) : EBITDA ภาพรวมขององค์กร
ระดับ 1	-26 ล้านบาท
ระดับ 2	-29 ล้านบาท
ระดับ 3	-32 ล้านบาท
ระดับ 4	-38 ล้านบาท
ระดับ 5	-44 ล้านบาท

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	
โอกาสที่จะเกิด (likelihood) หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย โดยมีการกำหนด ดังนี้	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (likelihood) : ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ 1	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 1 เดือน
ระดับ 3	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 2 เดือน
ระดับ 4	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย 3 เดือน
ระดับ 5	ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน



สรุปผลกระทบและโอกาส : FR₁





การกำหนด Appetite (A) : FR₁

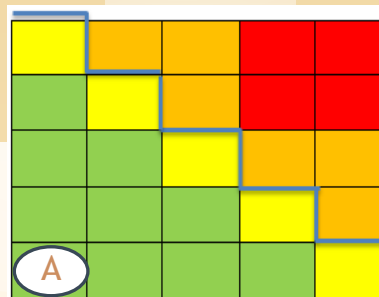
หมายถึง ตำแหน่งของความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้และมีเป้าหมายที่จะบรรลุ สำหรับความเสี่ยงนี้ มีค่าเท่ากับ $I \times L$ หรือเท่ากับ 1×1 ซึ่งจะใช้สัญลักษณ์ **A** โดยมีเหตุผลดังนี้

แกนตั้ง (I) = 1

สำหรับ Risk Appetite ของความเสี่ยงด้าน EBITDA ของ อสป. จะเป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายระดับดีที่สุดที่กำหนดไว้กับ สคร. คือ ขาดทุนเบื้องต้น 26 ล้านบาท ของปี 2563 หรือมีค่าเท่ากับระดับ 1 สำหรับ RA ของ Impact

แกนนอน (L) = 1

การที่จะให้ EBITDA มีค่าตามเป้าหมายกับ สคร. อสป. จะต้องสามารถสร้างกำไรได้ตามเป้าหมายระยะเวลาของปี 2563 คือ ขาดทุน 26 ล้านบาท โดยในเดือน ก.ย. 2563 ค่า RA ของ Likelihood จึงเท่ากับค่า 1 คือไม่มีความล่าช้าเกิดขึ้นนั่นเอง





การกำหนด Tolerance (T) : FR₁

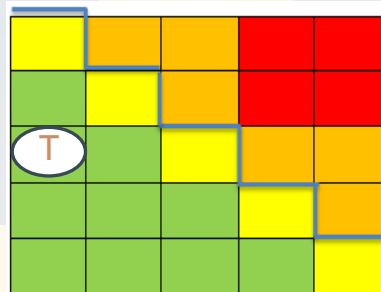
หมายถึง ตำแหน่งของความเสียหายที่องค์กร ยอมรับให้มีความเบี่ยงเบนได้มากที่สุด สำหรับความเสียหายนี้ มีค่าเท่ากับ $I \times L$ หรือเท่ากับ 3×1 ซึ่งจะใช้สัญลักษณ์ **T** โดยมีเหตุผลดังนี้

แกนตั้ง (I) = 3

เนื่องจาก อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการหา
กำไรเบื้องต้นได้ตามแผน เนื่องจากคาดว่า
โครงการหลายโครงการที่ดำเนินการมีความ
ล่าช้า จึงกำหนดค่าเบี่ยงเบนเท่ากับค่า 3 ของ
ตัวชี้วัด สคร. ค่า RT ของ Impact จึง
กำหนดค่าเท่ากับระดับ 3

แกนนอน (L) = 1

อย่างไรก็ตาม 1 เป็นค่าแกน Impact จะมีค่า
เท่ากับ 3 แต่ค่าแกนนอน Likelihood จะ
กำหนดค่าเบี่ยงเบนเช่นเดียวกับค่า RT ของ
Likelihood จึงมีค่าเท่ากับระดับ 1 คือจะต้อง
ได้ตามกำหนดเวลาที่วางแผนได้

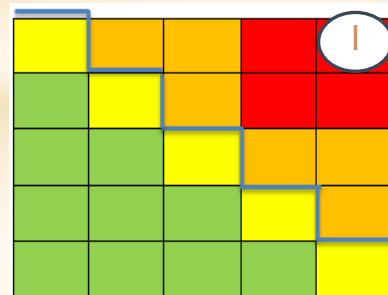




ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) : FR₁

Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องนี้ที่สามารถจัดการได้ในปี 2562 ตาม Impact และ Likelihood ในปี 2563 โดยมี

- Impact คือ EBITDA ภาพรวม 0.76 ล้านบาท โดยมีแกนตั้งที่ระดับ 5
- Likelihood คือ ระยะเวลาที่ช้ากว่ากำหนด 11.50 เดือน โดยมีแกนนอนที่ระดับ 5
- ดังนั้นระดับความรุนแรงที่เหลืออยู่ ของความเสี่ยงนี้ในปี 2563 $I \times L = 5 \times 5$ โดยจะใช้สัญลักษณ์ **I**





EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

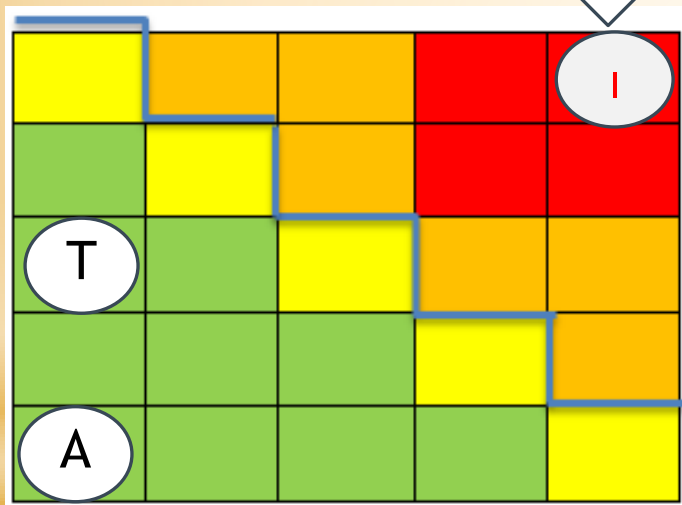
ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

2. พัฒนาและเพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้

Impact = EBITDA ภาพรวม 0.76
Likelihood = ระยะเวลาที่ช้ากว่ากำหนด 11.50 เดือน

EBITDA ภาพรวม
(Impact)

- 44 ล้านบาท
- 38 ล้านบาท
- 32 ล้านบาท
- 29 ล้านบาท
- 26 ล้านบาท



0 1 2 3 ≥4
ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

Likelihood

รายการ	แกนตั้ง	แกนนอน	ระดับความรุนแรง
ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk) I	5	5	25
Appetite A	ระดับ 1 EBITDA ภาพรวม -26 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	1
Tolerance T	ระดับ 3 EBITDA ภาพรวม -32 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	3
ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ระดับ 5 EBITDA ภาพรวม 0.76 ลบ.	ระดับ 5 ระยะเวลาที่ช้ากว่ากำหนด 11.50 เดือน	25



การติดตามผลความเสี่ยงรายไตรมาส : FR₁

การติดตามผลความเสี่ยงรายไตรมาส

ตามกฎหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลาและข้อกำหนดของ สคร. ที่จะต้องมีการติดตามผลและมีการรายงานผลรายไตรมาส

ดังนั้น อสป. จึงจะต้องกำหนดการติดตามผลรายไตรมาสขึ้นโดยการแบ่ง Impact และ Likelihood ค่าเกณฑ์และเกณฑ์ที่เป็นรายไตรมาส รวมถึงค่า A และ T ในรายไตรมาสขึ้นมาด้วย เพื่อที่จะติดตามผลของแต่ละไตรมาส

ผลในแต่ละไตรมาส คือ ผลของเกณฑ์ และเกณฑ์ $I \times L$ ที่ได้จากการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส โดยใช้สัญลักษณ์ Q_1 Q_2 Q_3 และ Q_4 ในไตรมาส 1 ไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4 ตามลำดับ

การรายงานผลรายไตรมาส จะเป็นการรายงานค่าสะสม โดยไตรมาส 4 จะมีค่าเท่ากับ รายปี และการรายงานผลรายไตรมาสจะเท่ากับ Risk Residual ของปี 2563 แต่เนื่องจากว่าเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้เห็นภาพเปรียบเทียบปี 2562 เพื่อให้เห็นภาพการทำงานในปี 2563 โดยจะปรากฏค่า R อยู่ในไตรมาส 4



EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

รายงานผลรายไตรมาส : ไตรมาส 1

EBITDA ภาพรวม

Impact

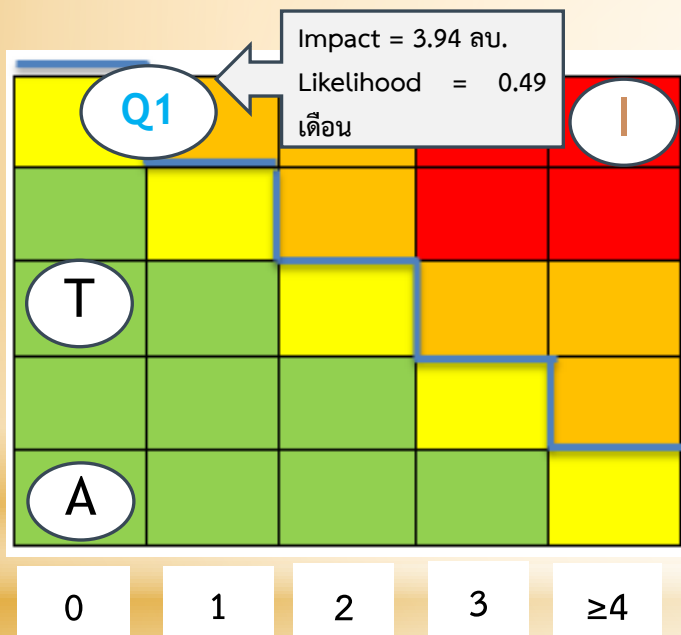
≤13 ล้านบาท

16 ล้านบาท

19 ล้านบาท

25 ล้านบาท

31 ล้านบาท



ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

รายการ	แกนนั่ง	แกนนอน	ระดับความรุนแรง
ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk) I	5	5	25
Appetite A	ระดับ 1 EBITDA ภาพรวม 31 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	1
Tolerance T	ระดับ 3 EBITDA ภาพรวม 19 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	3
ผลการดำเนินงาน Q1/2563 Q1	ระดับ 5 EBITDA ภาพรวม 3.94 ล้านบาท	ระดับ 1 ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย 0.49 เดือน	5

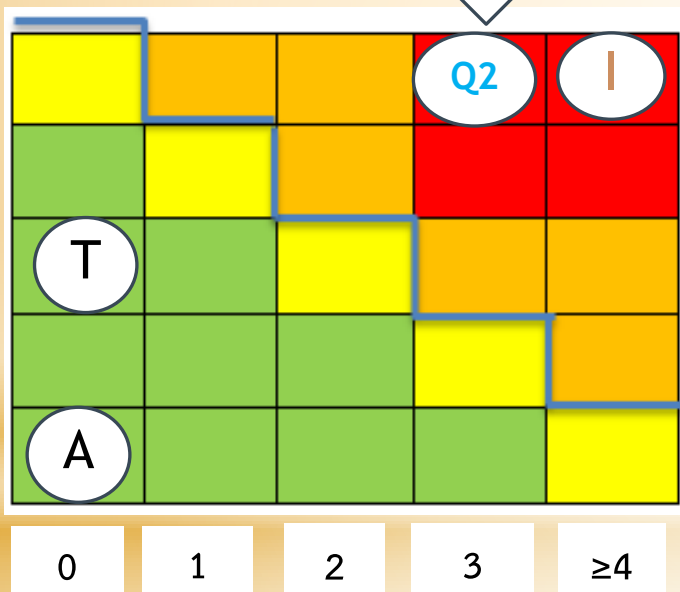


EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

รายงานผลรายไตรมาส : ไตรมาส 2

EBITDA ภาพรวม
Impact

- ≤13 ล้านบาท
- 16 ล้านบาท
- 19 ล้านบาท
- 25 ล้านบาท
- 31 ล้านบาท



ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

Likelihood

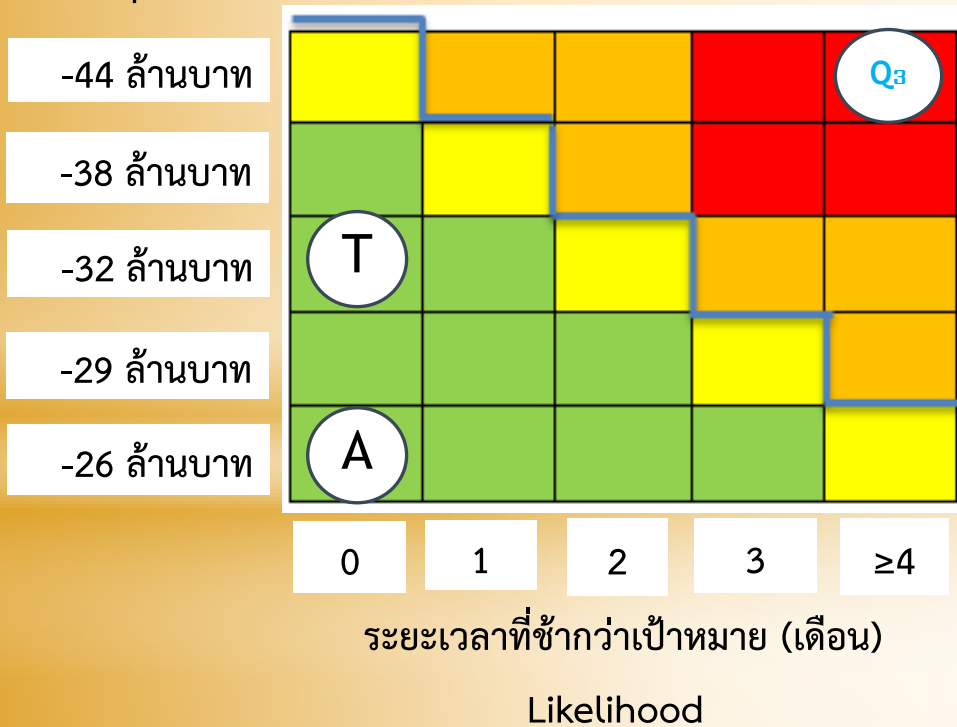
รายการ	แกนตั้ง	แกนนอน	ระดับความรุนแรง
ระดับความรุนแรงก่อน การบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk) I	5	5	25
Appetite A	ระดับ 1 EBITDA ภาพรวม 31 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่า เป้าหมาย	1
Tolerance T	ระดับ 3 EBITDA ภาพรวม 19 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่า เป้าหมาย	3
ผลการดำเนินงาน Q2/2563 Q2	ระดับ 5 EBITDA ภาพรวม 3.51 ล้านบาท	ระดับ 4 ระยะเวลาช้ากว่า เป้าหมาย 3.13 เดือน	20



EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

รายงานผลรายไตรมาส : ไตรมาส 3

EBITDA ภาพรวม Impact



รายการ	เกณฑ์	เกณฑ์นอน	ระดับความรุนแรง
ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk) (I)	5	5	25
Appetite (A)	ระดับ 1 EBITDA ภาพรวม -26 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	1
Tolerance (T)	ระดับ 3 EBITDA ภาพรวม -32 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย	3
ผลการดำเนินงาน Q3/2563 (Q3)	ระดับ	ระดับ	-



EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

รายงานผลรายไตรมาส : ไตรมาส 4

EBITDA ภาพรวม
Impact

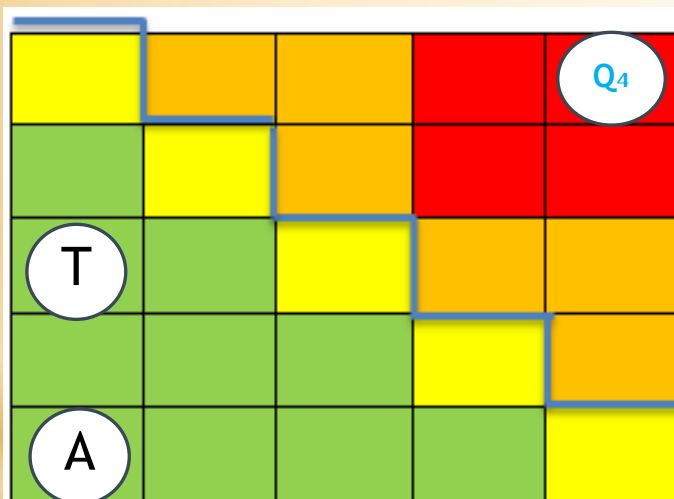
-44 ล้านบาท

-38 ล้านบาท

-32 ล้านบาท

-29 ล้านบาท

-26 ล้านบาท



0

1

2

3

≥4

ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)

Likelihood

รายการ	เกณฑ์	เกณฑ์	ระดับความรุนแรง
ระดับความรุนแรงก่อน การบริหารความเสี่ยง (Inherent Risk) I	5	5	25
Appetite A	ระดับ 1 EBITDA ภาพรวม -26 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่า เป้าหมาย	1
Tolerance T	ระดับ 3 EBITDA ภาพรวม -32 ล้านบาท	ระดับ 1 ไม่มีระยะเวลาที่ช้ากว่า เป้าหมาย	3
ผลการดำเนินงาน Q4/2563 Q4	ระดับ	ระดับ	-



EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย : FR₁

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

Impact

เจ้าของ
ความเสี่ยง

1. รผอ.พกป.
2. รผอ.สป.ทร.
3. รผอ.บร.

ผู้ให้ข้อมูล

ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

Likelihood

เจ้าของ
ความเสี่ยง

1. รผอ.พกป.
2. รผอ.สป.ทร.
3. รผอ.บร.

ผู้ให้ข้อมูล

ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน