

# สรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568

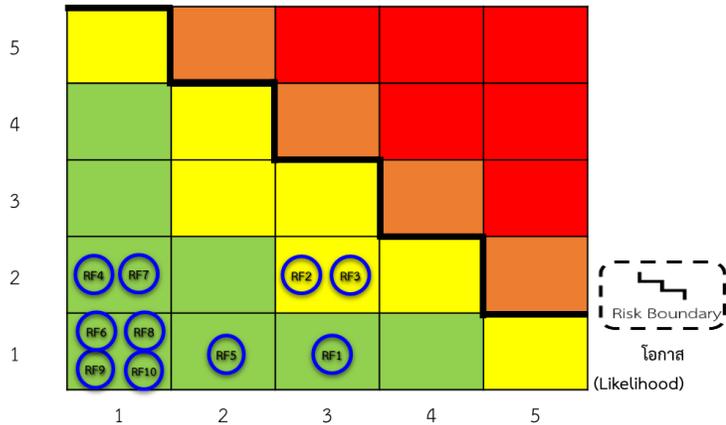


# 1) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568

## 1.1 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร

### ปัจจัยเสี่ยงองค์กรของ ธพส. (Risk Profile) ไตรมาส 4/2568

ผลกระทบ (Impact)



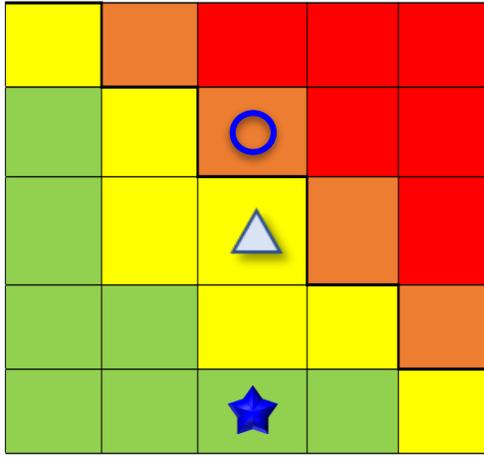
ระดับความรุนแรง	ไตรมาส 1/2568	ไตรมาส 2/2568	ไตรมาส 3/2568	ไตรมาส 4/2568
สูงมาก	1 ปัจจัยเสี่ยง	1 ปัจจัยเสี่ยง	-	
สูง	3 ปัจจัยเสี่ยง	2 ปัจจัยเสี่ยง	-	
ปานกลาง	4 ปัจจัยเสี่ยง	3 ปัจจัยเสี่ยง	5 ปัจจัยเสี่ยง	2 ปัจจัยเสี่ยง
ต่ำ	2 ปัจจัยเสี่ยง	4 ปัจจัยเสี่ยง	5 ปัจจัยเสี่ยง	8 ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร		ก่อนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ไตรมาส 3/2568	ไตรมาส 4/2568
RF1	แนวทางการมุ่งสู่การเป็น Total Solution ขาดแผนระยะยาวที่ชัดเจน	4 x 3 = 12 	3 x 3 = 9 	3 x 3 = 9 	1 x 3 = 3 
RF2	การติดตามผลโครงการ Feasibility Study ขาดการติดตามที่เป็นระบบ	4 x 3 = 12 	3 x 3 = 9 	3 x 3 = 9 	2 x 3 = 6 
RF3	ความเป็นไปได้ของธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มผลประกอบการ	4 x 4 = 16 	3 x 3 = 9 	3 x 3 = 9 	2 x 3 = 6 
RF4	ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ	4 x 3 = 12 	3 x 1 = 3 	2 x 1 = 2 	2 x 1 = 2 
RF5	ความล่าช้าในการพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร พร้อมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process	3 x 3 = 9 	1 x 2 = 2 	1 x 3 = 3 	1 x 2 = 2 
RF6	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต	5 x 1 = 5 	3 x 1 = 1 	5 x 1 = 5 	1 x 1 = 1 
RF7	ความพร้อมของระบบโครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) โครงการศูนย์ราชการฯ Zone C ต่อการให้บริการ	4 x 2 = 8 	3 x 2 = 6 	3 x 2 = 6 	2 x 1 = 2 
RF8	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	1 x 3 = 3 	1 x 1 = 1 	1 x 1 = 1 	1 x 1 = 1 
RF9	ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3 x 3 = 9 	1 x 3 = 3 	1 x 1 = 1 	1 x 1 = 1 
RF10	บริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3 x 1 = 3 	1 x 1 = 1 	1 x 1 = 1 	1 x 1 = 1 

ระดับความรุนแรงเป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง

ระดับความรุนแรงดีกว่าเป้าหมาย จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง

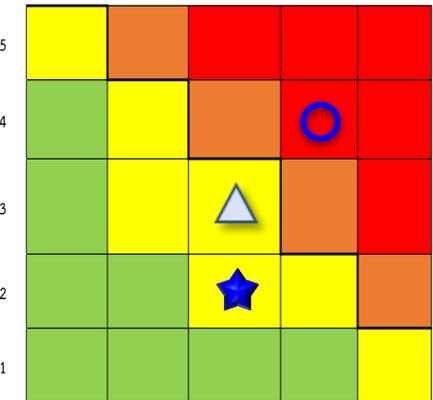
# RF1 แนวทางการมุ่งสู่การเป็น Total Solution ขาดแผนระยะยาวที่ชัดเจน

KRI	RA	RT				
ระดับความสำเร็จในการมุ่งสู่การเป็น Total Solution	สามารถกำหนดเป้าหมายและแผนงานในการบรรลุในการเป็น Total Solution	-				
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)					
<p>- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF1 คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>- บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite : การปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจที่ครบวงจรของ ธพส. ดังนี้</p> <p>1) มีการทบทวนแผนวิสาหกิจในระยะสั้น กลาง ยาวและกำหนดแผนระยะยาวในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้ทรัพย์สินภาครัฐ แล้วเสร็จ</p> <p>2) วันที่ 20 พฤศจิกายน 2568 จัดสัมมนาสื่อสารและถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. เพื่อสื่อสารแนวทางการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปรับปรุงแผนวิสาหกิจ</p> <p>3) วันที่ 25 พฤศจิกายน 2568 จัดกิจกรรม “Kick Off Strategy Execution 2026” เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหาร และพนักงานทั่วทั้งองค์กร รับรู้ และเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย นโยบายของ ธพส. พร้อมร่วมกันผลักดันผลการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร</p>	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 			
	4 x 3 = 12 (สูง)	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	ไตรมาส 1/2568	4 x 3 = 12 (สูง)		
	<p>ผลกระทบ (Impact)</p>  <p>โอกาส (Likelihood)</p>			ไตรมาส 2/2568	4 x 3 = 12 (สูง)	
				ไตรมาส 3/2568	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	
				ไตรมาส 4/2568	1 x 3 = 3 (ต่ำ)	

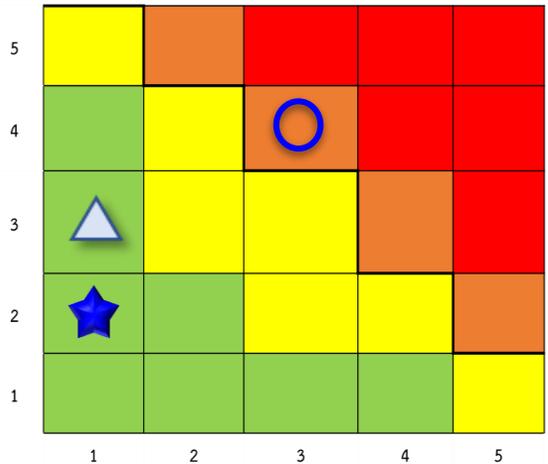
# RF2 การติดตามผลโครงการ Feasibility Study ขาดการติดตามที่เป็นระบบ

KRI	RA	RT																																							
ความสำเร็จในการลดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นระหว่างดำเนินการ	วิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างสมมติฐาน Feasibility เทียบกับผลการดำเนินการจริงและนำไปกำหนดมาตรการในการติดตาม	วิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างสมมติฐาน Feasibility เทียบกับผลการดำเนินการจริง																																							
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)																																								
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF2 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite : ฝพธ. และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการจัดทำวาระการทบทวนประมาณการทางการเงิน โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน C โดยมีการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างสมมติฐานกับผลการดำเนินการจริง นำเสนอต่อคณะกรรมการ ธพส. ในการประชุมครั้งที่ 12/2568 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2568	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 																																						
	4 x 3 = 12 (สูง)	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	ไตรมาส 1/2568	4 x 3 = 12 (สูง)																																					
	ผลกระทบ (Impact) <table border="1" data-bbox="1217 749 1753 1220"> <tr><td>5</td><td>Yellow</td><td>Orange</td><td>Red</td><td>Red</td><td>Red</td></tr> <tr><td>4</td><td>Green</td><td>Yellow</td><td>Orange with blue circle</td><td>Red</td><td>Red</td></tr> <tr><td>3</td><td>Green</td><td>Yellow</td><td>Orange with blue triangle</td><td>Orange</td><td>Red</td></tr> <tr><td>2</td><td>Green</td><td>Green</td><td>Yellow with blue star</td><td>Yellow</td><td>Orange</td></tr> <tr><td>1</td><td>Green</td><td>Green</td><td>Green</td><td>Green</td><td>Yellow</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> โอกาส (Likelihood)		5	Yellow	Orange	Red	Red	Red	4	Green	Yellow	Orange with blue circle	Red	Red	3	Green	Yellow	Orange with blue triangle	Orange	Red	2	Green	Green	Yellow with blue star	Yellow	Orange	1	Green	Green	Green	Green	Yellow		1	2	3	4	5	ไตรมาส 2/2568	4 x 3 = 12 (สูง)	
			5	Yellow	Orange	Red	Red	Red																																	
			4	Green	Yellow	Orange with blue circle	Red	Red																																	
3	Green	Yellow	Orange with blue triangle	Orange	Red																																				
2	Green	Green	Yellow with blue star	Yellow	Orange																																				
1	Green	Green	Green	Green	Yellow																																				
	1	2	3	4	5																																				
ไตรมาส 3/2568	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)																																								
ไตรมาส 4/2568	2 x 3 = 6 (ปานกลาง)																																								

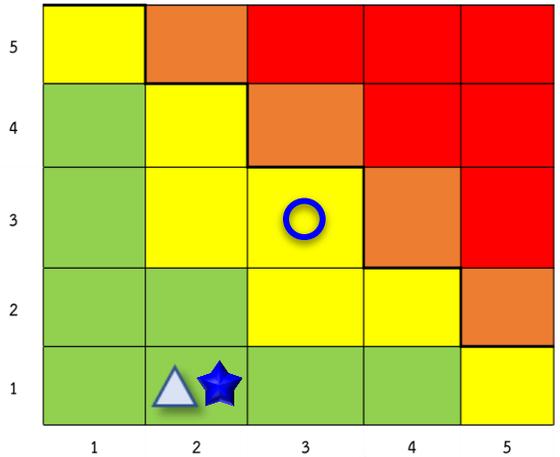
# RF3 ความเป็นไปได้ของธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มผลประกอบการ

KRI	RA	RT		
ความสำเร็จในการเพิ่มผลประกอบการให้กับองค์กร	รายได้และค่าใช้จ่ายระยะเวลาการวิเคราะห์แต่ละโครงการ	ทุกโครงการสามารถวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงิน (รายได้และค่าใช้จ่าย) ตั้งแต่ได้รับอนุมัติ จนถึงการดำเนินงานเสร็จสิ้น		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF3 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite : ธพส. มีการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ โดยทำการวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงินในรูปแบบรายได้และค่าใช้จ่าย ตั้งแต่ได้รับอนุมัติโครงการ ตลอดจนโครงการแล้วเสร็จ พร้อมรับรู้รายได้ของแต่ละโครงการ ต่อเนื่องไปอย่างน้อย 5 ปี	ก่อนบริหารความเสี่ยง ○	เป้าหมาย ▲	ผลการดำเนินงาน ★	
	4 x 4 = 16 (สูงมาก)	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	ไตรมาส 1/2568	4 x 4 = 16 (สูงมาก)
	ผลกระทบ (Impact) 		ไตรมาส 2/2568	4 x 3 = 12 (สูง)
			ไตรมาส 3/2568	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)
			ไตรมาส 4/2568	2 x 3 = 6 (ปานกลาง)

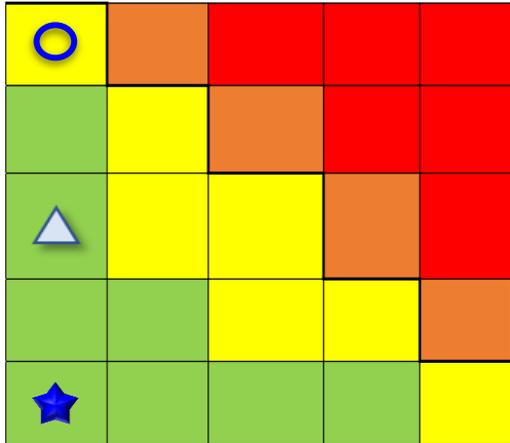
# RF4 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ

KRI	RA	RT		
ระดับคะแนนความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ	4.55	4.50		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF4 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite : ระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ประจำปี 2568 เท่ากับ 4.57	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 	
	4 x 3 = 12 (สูง)	3 x 1 = 3 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	2 x 1 = 2 (ต่ำ)
	ผลกระทบ (Impact) 		ไตรมาส 2/2568	2 x 1 = 2 (ต่ำ)
			ไตรมาส 3/2568	2 x 1 = 2 (ต่ำ)
			ไตรมาส 4/2568	2 x 1 = 2 (ต่ำ)
โอกาส (Likelihood)				

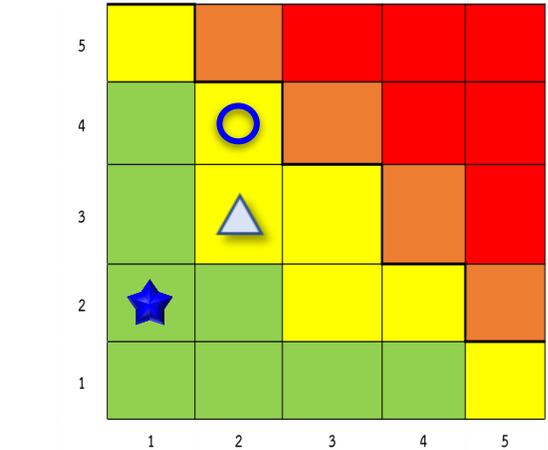
# RF5 ความล่าช้าในการพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร พร้อมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process

KRI	RA	RT			
ความสำเร็จตามการดำเนินงานตามการจัดทำ EA ขององค์กร	มีการพัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี	อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง			
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)				
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF5 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite โดยการพัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลแล้วเสร็จ จำนวน 1 ระบบ คือ ปรับปรุงระบบ ServiceD	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 		
	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	1 x 2 = 2 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	
	ผลกระทบ (Impact) 		ไตรมาส 2/2568	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	
			ไตรมาส 3/2568	1 x 3 = 3 (ต่ำ)	
			ไตรมาส 4/2568	1 x 2 = 2 (ต่ำ)	

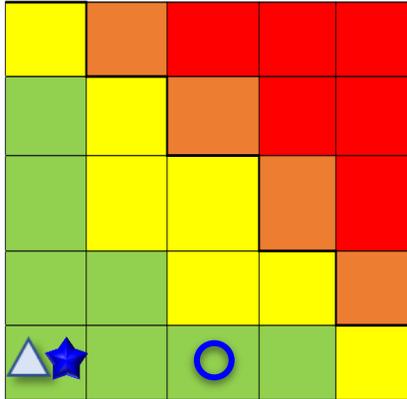
## RF6 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

KRI	RA	RT		
ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา (ตามทักษะที่กำหนด) มี Competency ผ่านระดับที่คาดหวัง	ร้อยละ 85	ร้อยละ 80		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
<p>- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF6 คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>- บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite ดังนี้</p> <p>1) พัฒนาความสามารถ/ทักษะของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย (L1) มุ่งเน้นการบริหาร และพัฒนาบุคลากรเชิงรุก คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต) ระดับความสามารถและทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น จำนวน 3 ทักษะ ได้แก่</p> <p>    1.1 ทักษะพื้นฐาน Cybersecurity ที่สำคัญเพื่อการปกป้องระบบและข้อมูล</p> <p>    1.2 ทักษะ AI ChatGPT : Basic &amp; Update</p> <p>    1.3 ทักษะการคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic Thinking)</p> <p>2) ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา มีสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในอนาคต ผ่านระดับที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 100</p>	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 	
	5 x 1 = 5 (ปานกลาง)	3 x 1 = 3 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	5 x 1 = 5 (ปานกลาง)
	<p>ผลกระทบ (Impact)</p>  <p>โอกาส (Likelihood)</p>		ไตรมาส 2/2568	5 x 1 = 5 (ปานกลาง)
			ไตรมาส 3/2568	5 x 1 = 5 (ปานกลาง)
			ไตรมาส 4/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)

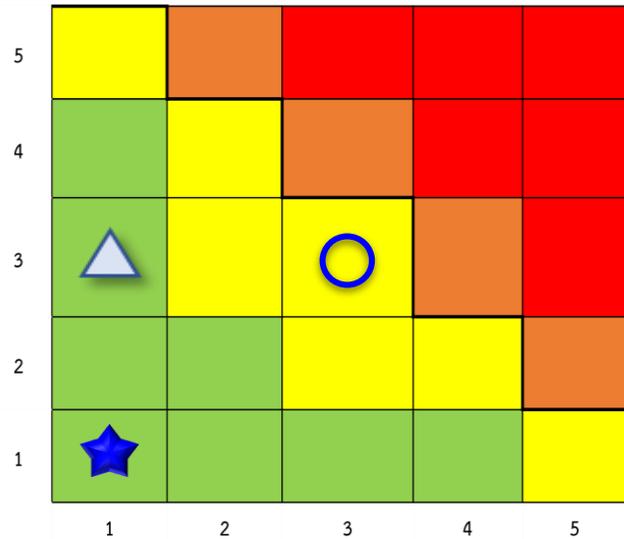
# RF7 ความพร้อมของระบบโครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) โครงการศูนย์ราชการฯ Zone C ต่อการให้บริการ

KRI	RA	RT		
Availability ของระบบ	99	95		
ผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์และแบรนด์ของ ธพส.	4.25	4.00		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF7 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานสะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ของแผนงานหรือคิดเป็นร้อยละ 100 ของแผนงานสะสม ณ เดือนธันวาคม 2568 2) Availability ของระบบ เท่ากับร้อยละ 99.5 3) ผลการสำรวจความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์และแบรนด์ของ ธพส. ในภาพรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.44	ก่อนบริหารความเสี่ยง ○	เป้าหมาย ▲	ผลการดำเนินงาน ★	
	4 x 2 = 8 (ปานกลาง)	3 x 2 = 6 (ปานกลาง)	ไตรมาส 1/2568	4 x 2 = 8 (ปานกลาง)
	ผลกระทบ (Impact) 		ไตรมาส 2/2568	3 x 2 = 6 (ปานกลาง)
			ไตรมาส 3/2568	3 x 2 = 6 (ปานกลาง)
			ไตรมาส 4/2568	2 x 1 = 2 (ต่ำ)

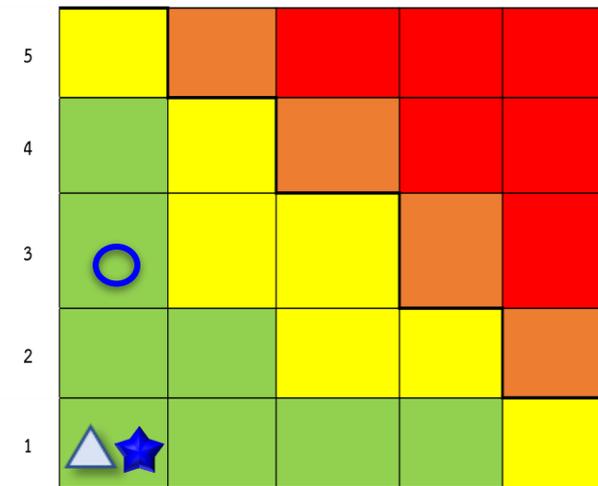
# RF8 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

KRI	RA	RT		
ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมรายปี	ร้อยละ 95	ร้อยละ 90		
ร้อยละการเบิกจ่ายรายไตรมาส	ร้อยละ 95	ร้อยละ 90		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF8 คิดเป็นร้อยละ 100 - บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite ดังนี้ 1) ผลการเบิกจ่ายภาพรวมเท่ากับ 4,891.30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 100 ของวงเงินอนุมัติเบิกจ่ายรายปี 2568 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 2) ผลการเบิกจ่าย ณ ไตรมาส 4 เป็นไปตามแผน คิดเป็นร้อยละ 100	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 	
	1 x 3 = 3 (ต่ำ)	1 x 1 = 1 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
	ผลกระทบ (Impact) 		ไตรมาส 2/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 3/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 4/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
โอกาส (Likelihood)				

# RF9 ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

KRI	RA	RT		
EBITDA	ผลประกอบการทางการเงิน (EBITDA) (ค่าระดับ 4 ใน PA)	ผลประกอบการทางการเงิน (EBITDA) เท่ากับ 1,081 ล้านบาท		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
<p>- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF9 คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>- บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite ดังนี้</p> <p>1) EBITDA เท่ากับ 1,404.371 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมาย 192.688 ล้านบาท (เป้าหมาย PA ระดับ 5 เท่ากับ 1,211.683 ล้านบาท)</p> <p>2) รายได้รวมพื้นที่ธุรกิจศูนย์ราชการฯ (A, B, C) ของปี 2568 เท่ากับ 250.40 ล้านบาท สูงกว่าแผน 70.4 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.11 (เป้าหมายเท่ากับ 180 ล้านบาท)</p> <p>หมายเหตุ : อยู่ระหว่างรอรับรองงบการเงิน</p>	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 	
	3 x 3 = 9 (ปานกลาง)	1 x 3 = 3 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
	ผลกระทบ (Impact)		ไตรมาส 2/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 3/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 4/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
		โอกาส (Likelihood)		

# RF10 บริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

KRI	RA	RT		
ร้อยละความสำเร็จของ SIP	ร้อยละ 95	ร้อยละ 90		
ค่า EP	ค่า EP ระดับ 4 ใน PA	ค่า EP เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์		
ผลการดำเนินงานตาม Existing Control / Mitigation Plan	ระดับความรุนแรง (I x L)			
<p>- ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ RF10 คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>- บรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตาม Risk Appetite ดังนี้</p> <p>1) ร้อยละความสำเร็จของ SIP ร้อยละ 100</p> <p>2) ค่า EP เท่ากับ 1,933.824 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมาย 162.504 ล้านบาท (เป้าหมาย PA ระดับ 5 เท่ากับ 1,771.320 ล้านบาท)</p> <p>หมายเหตุ : อยู่ระหว่างรอรับรองงบการเงิน</p>	ก่อนบริหารความเสี่ยง 	เป้าหมาย 	ผลการดำเนินงาน 	
	3 x 1 = 3 (ต่ำ)	1 x 1 = 1 (ต่ำ)	ไตรมาส 1/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
	<p>ผลกระทบ (Impact)</p> 		ไตรมาส 2/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 3/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
			ไตรมาส 4/2568	1 x 1 = 1 (ต่ำ)
โอกาส (Likelihood)				

# 1) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568



## 1.2 ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. (PA)

## 1.3 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี

คกก. ธพส. ครั้งที่ 6/2568  
วันที่ 25 มิถุนายน 2568  
ให้มีหนังสือแจ้ง สคร.  
ขอยกเลิกตัวชี้วัด



ตามเงื่อนไข เนื่องจากสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่ 14 รื้อถอนอาคาร  
และสิ่งปลูกสร้างภายในโครงการ  
ล่าช้า ส่งผลกระทบต่อทำให้กรม  
ธนารักษ์ไม่สามารถให้ ธพส.  
เช่าที่ราชพัสดุเพื่อดำเนินงาน  
ก่อสร้างโครงการได้ตามแผนงาน



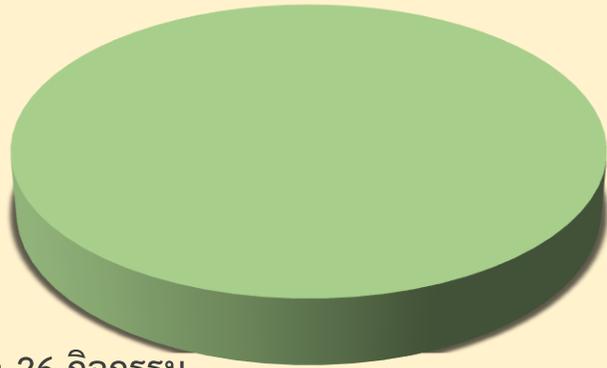
— หลัก  
--- รอง

## 2. ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568

ฝ่ายงาน	กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ประสิทธิผลการควบคุม เพียงพอ	ประสิทธิผลการควบคุม ไม่เพียงพอ
1. ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1	16	13	3
2. ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2	16	16	-
3. ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์	17	11	6
4. ฝ่ายการตลาด	19	12	7
5. ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ	11	8	3
6. ฝ่ายดิจิทัล	5	5	-
7. ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยง	11	10	1
8. ฝ่ายการเงิน	8	8	-
9. ฝ่ายบัญชี	14	13	1
10. ฝ่ายกฎหมาย	13	12	1
11. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	29	27	2
12. ฝ่ายจัดซื้อ	12	11	1
13. ฝ่ายอำนวยการ	20	20	-
14. ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน	12	10	2
15. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	9	8	1
16. ส่วนประชาสัมพันธ์	15	14	1
รวม	227	198	29

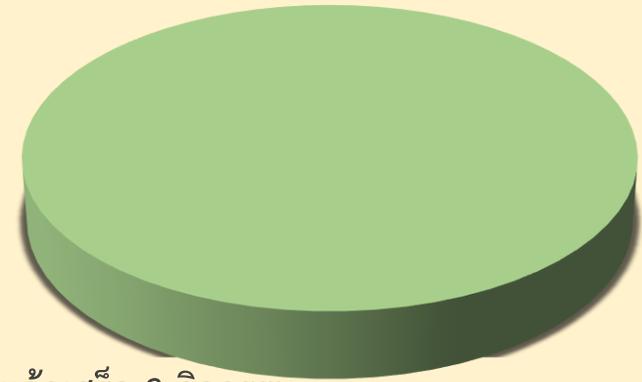
## 2. ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568

### 2.1 กิจกรรมตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน มีทั้งหมด 26 กิจกรรม



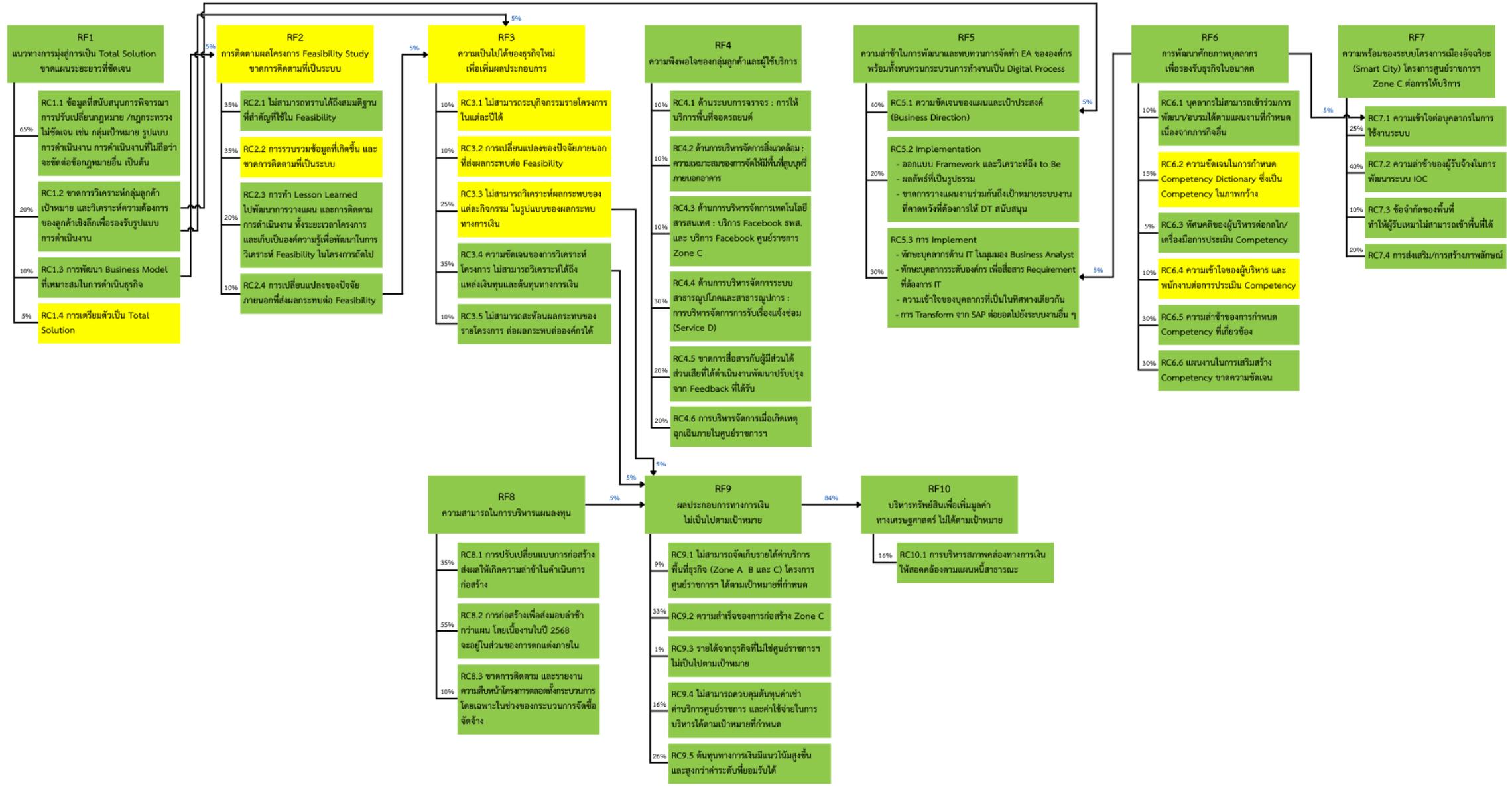
ดำเนินการแล้วเสร็จ 26 กิจกรรม  
100%

### 2.2 กิจกรรมตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (ปก.5) มีทั้งหมด 3 กิจกรรม



ดำเนินการแล้วเสร็จ 3 กิจกรรม  
100%

# สรุปแผนที่ความเลื่อมระดับองค์กร (Risk Correlation Map) ณ ไตรมาส 4/2568 และประจำปี 2568





# Risk Appetite Statement

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2025



**SWA.** ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนโยบายที่บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม รวมถึงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร

โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง : หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และ COSO ERM 2017 ในการกำหนดระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร / ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง / ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี และ เป้าหมายของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง 4 ประเภท ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (C)

**Low Appetite**      **Medium Appetite**      **High Appetite**

คำจำกัดความ	ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ต้องใช้มาตรการควบคุมที่รัดกุม	ยอมรับความเสี่ยงได้บ้าง โดยจัดมาตรการควบคุมให้สมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน	ยอมรับความเสี่ยงได้มาก เพื่อให้มีการดำเนินการในเชิงรุก และสร้างมูลค่าเพิ่ม
-------------	---	---	--

**RA ที่มาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

- ยอมรับการเบิกจ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด **F**
- ยอมรับค่า EBITDA , EP และ ROA ต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด **F**

- ยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจปัจจุบัน และจากการแสวงหาโอกาสในธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตามอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร **O**
- ไม่ยอมรับให้การบริการลูกค้า และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/การดำเนินงานของ รพส. ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในภาพรวม **O**

- ยอมรับให้มีการศึกษาแนวทางในการดำเนินโครงการตามบริบทของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมของแต่ละโครงการที่มีความหลากหลาย และจัดทำรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibilities) ให้ครอบคลุมทุกมิติ และรายงานความก้าวหน้าโครงการสำคัญต่อคณะกรรมการ รพส. อย่างสม่ำเสมอ **S**
- ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือจากการควบคุมของ รพส. โดยนำเสนอคณะกรรมการ รพส. เพื่อพิจารณาขอข้อเสนอนำให้ฝ่ายจัดการดำเนินการส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป / รายงานต่อหน่วยงานกำกับดูแล **S**

**RA ที่มาจากนโยบายที่สำคัญขององค์กร**

- ไม่ยอมรับให้การดำเนินงานของ รพส. ส่งผลให้เกิดการสูญเสียต่อชีวิตของผู้ใช้บริการภายในศูนย์ราชการฯ และพนักงาน รพส. **O**
- ไม่ยอมรับให้การปฏิบัติงานของ รพส. ไม่เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงการละเมิดสิทธิมนุษยชน **C**
- ไม่ยอมรับให้มีการทุจริตในองค์กร **C**

- ไม่ยอมรับให้การดำเนินงานของ รพส. ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมโดยรอบศูนย์ราชการฯ **O**
- การฟื้นคืนกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการจู่โจมด้านไซเบอร์เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด **O**
- ยอมรับการบริหารงบประมาณรายจ่ายต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด **F**