

RISK MANAGEMENT



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Airports of Thailand Public Company Limited



คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

วันที่จัดทำ 20 มิถุนายน 2565

ส่วนบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยเฉพาะสำหรับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เพื่อประกอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เท่านั้น และขอสงวนสิทธิ์มิให้นำเอกสารฉบับนี้ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดไปใช้เพื่อการอื่นหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

สารบัญ

ส่วนที่ 1 โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	3
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	7
3.1 กฎบัตรของ คคส.	8
3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	14
4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง	23
5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)	27

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

7. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	32
8. แบบฟอร์ม และคำอธิบาย	52
9. ภาคผนวก	68
9.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจระบบ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)	68
9.2 คำอธิบายศัพท์	94

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.....	7
แผนภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017	23
แผนภาพที่ 3 : ตัวอย่าง Dashboard ผลการแจ้งเตือนของ KRIs.....	28
แผนภาพที่ 4 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม	37
แผนภาพที่ 5 : QR Code Risk Universe ของ ทอท.	37
แผนภาพที่ 6 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	43
แผนภาพที่ 7 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile).....	44
แผนภาพที่ 8 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	49
แผนภาพที่ 9 : ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร	75
แผนภาพที่ 10 : ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite	78
แผนภาพที่ 11 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม.....	81
แผนภาพที่ 12 : ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง.....	83
แผนภาพที่ 13 : ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile).....	85
แผนภาพที่ 14 : กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	86
แผนภาพที่ 15 : ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual).....	88
แผนภาพที่ 16 : องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	91

สารบัญแบบฟอร์ม

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs).....	53
แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)	59
แบบฟอร์มที่ 3 : แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)	64
แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)	66

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงระดับการแจ้งเตือนของ KRIs.....	27
ตารางที่ 2 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT).....	31
ตารางที่ 3 : KRIs ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566	33
ตารางที่ 4 : KRIs สำหรับ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พิจารณาติดตามเพิ่มเติม.....	34
ตารางที่ 5 : ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.	42
ตารางที่ 6 : ตารางแสดงระดับความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยง โดยรวมของ ทอท.แต่ละระดับ.....	44
ตารางที่ 7 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	45
ตารางที่ 8 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ	46
ตารางที่ 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response).....	48
ตารางที่ 10 : ตัวอย่างการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis).....	49
ตารางที่ 11 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	51
ตารางที่ 12 : เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและความคุ้มครองภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC).....	69
ตารางที่ 13 : บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง	73

ส่วนที่ 1

โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ใด ๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ บางเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน จึงเป็นการยากที่องค์กรต่าง ๆ จะสามารถบริหารและจัดการได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น องค์กรจึงควรพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมป้องกันความเสียหายหรือผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

ทอท.ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) โดยมีการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) รวมทั้ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คณส.ทอท.) เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นอกจากนี้ ได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ซึ่งปรากฏในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ฉบับนี้ โดยได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของ ทอท. และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามกรอบการบริหารความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrated Framework: COSO - ERM 2017)
- หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. มีรายละเอียดประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 2 ส่วน 9 หัวข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1 โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ แสดงเจตนารมย์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงวัตถุประสงค์และรายละเอียดในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงถึงโครงสร้างการกำกับดูแล บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO-ERM 2017
5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ KRIs เช่น ที่มาในการกำหนด KRIs ของ ทอท. การนำ KRIs ไปใช้ เป็นต้น
6. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Appetite: RA และ Risk Tolerance: RT) แสดงความหมายของ RA และ RT ประโยชน์ของ RA และ RT รวมทั้ง RA และ RT ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2564

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

7. กระบวนการบริหารความเสี่ยง แสดงถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประกอบด้วย การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. การกำหนดและทบทวน ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
8. แบบฟอร์ม และอธิบายประกอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง แสดงแบบฟอร์มและคำอธิบาย แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
9. ภาคผนวก แสดงหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) และคำอธิบายศัพท์

ผู้ใช้เอกสาร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับ คคส. คณส.ทอท. คณส.ของ สายงาน สายสำนัก และท่าอากาศยาน คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. ฝคส. ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) และพนักงานของ ทอท. เพื่อนำไปใช้ประกอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องตามแนวทางของ COSO – ERM 2017 โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล และ ทอท.สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) นอกจากนี้แนวทางปฏิบัติที่ดีได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยให้ครอบคลุมหัวข้อต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- วัตถุประสงค์ของนโยบาย
- คำจำกัดความของความเสี่ยง
- หลักสำคัญในการปฏิบัติ
- บทบาทและความรับผิดชอบ
- การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คคส.ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. โดยมีรายละเอียดแสดงไว้ในหน้าถัดไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล และ ทอท.สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดสร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จึงได้กำหนดนโยบายนี้ให้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. แผนปฏิบัติการ และการบริหารโครงการ รวมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.ตลอดจนส่งเสริมให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท.ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) พร้อมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม ทอท. (Core Valued) “5 ใจ” เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติตนภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ด้านบริการกับค่านิยมให้ใจ (Service Minded) ด้านมาตรฐานกับค่านิยมมั่นใจ (Safety and Security) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม กับค่านิยมเปิดใจ (Innovation) เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีของบุคลากร ทอท.อย่างยั่งยืน

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ ทอท.ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของตนให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

2. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: COSO – ERM 2017 และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล International Organization for Standardization: ISO 22301: 2019 (Societal Security – Business Continuity Management System Requirement) โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. และการบริหารโครงการที่มีความสำคัญ เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การบริหารความเสี่ยงระหว่างสายงาน (Cross Functions) ตลอดจนภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของ ทอท.ได้อย่างทันเวลา และต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ทอท.สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. รักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

4.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทันเวลา

4.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

4.3 ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารของ ทอท.ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

4.4 ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. กำหนดให้ ทอท.มีการเชื่อมโยงแผนการเสริมสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร “5 ใจ” กับ แผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรณรงค์ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหาร ทอท. พนักงานทุกระดับชั้น มีความตระหนักเกิดความเข้าใจพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านค่านิยมองค์กร “5 ใจ” และมีการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ดังกล่าว รวมถึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างบูรณาการ

6. กำหนดให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้บริหาร ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ทอท.ทราบและพิจารณาอย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติใน ทอท.ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ ทอท.ทราบเป็นรายไตรมาส หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง
5. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้าน คอร์รัปชัน โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันและทบทวน มาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอและเหมาะสม

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.พบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหาร ความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอ ต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 8 ธันวาคม 2564

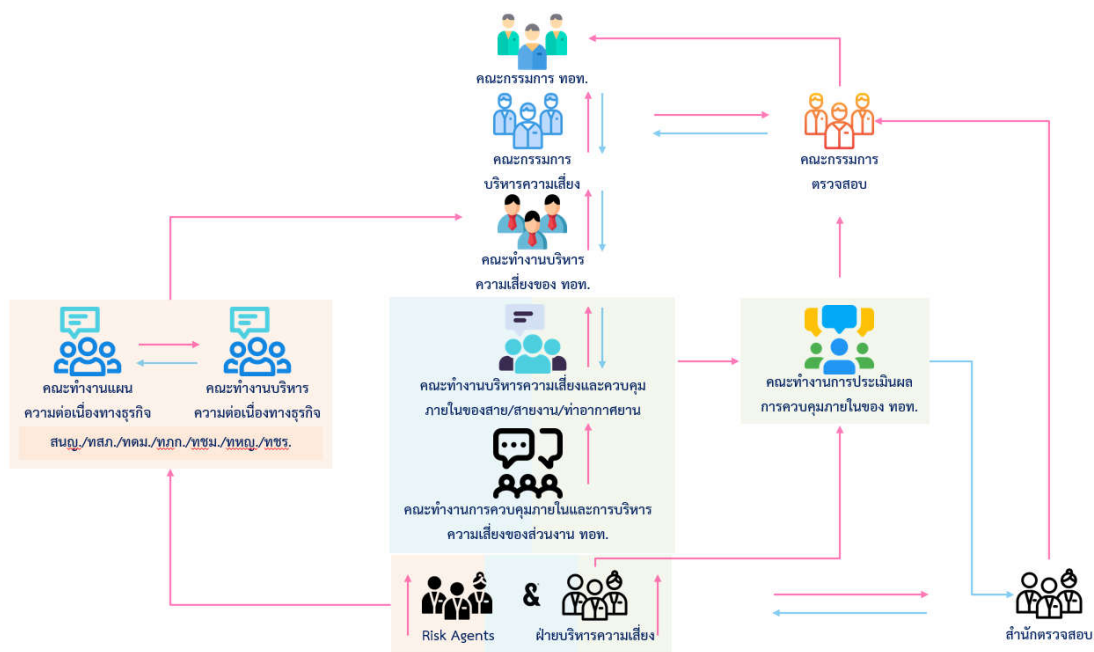


(นายฤกษ์ เสสเวช)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท.ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ คณก.ทอท. คณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) คคส. คณส.ทอท. คณส.ของ สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. ตลอดจน ฝคส. และสำนักตรวจสอบ (สตส.) โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ดังกล่าว คคส.จะได้รับการแต่งตั้งจาก คณก.ทอท.ให้เป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. (RA) นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะและสั่งการ คณส.ทอท. ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารของแต่ละสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นหัวหน้าคณะทำงาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละสายงานของ ทอท. ผู้อำนวยการท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ (ผสภ.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง (ผดม.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (ผภก.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ผชม.) เลขาธิการบริษัท (ลขบ.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกฎหมาย (ชฎก.) ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ผอก.สกอญ.) เป็นผู้ทำงาน ผู้อำนวยการฝคส. เป็นผู้ทำงาน และเลขานุการ และรองผู้อำนวยการ ฝคส. เป็นผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ



แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทั้งนี้ คณส.ทอท.มีหน้าที่ในการนำนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ไปปฏิบัติ โดย คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน จะเป็นผู้ระบุประเมินความเสี่ยง และวางแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมทั้ง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่และดำเนินงานตามแผน

จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้น และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส.เป็นประจำ โดยผ่านการประสานงานของ ฝคส.ซึ่ง คคส. และ คณส.ทอท. สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือสั่งการต่อเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หากมีความเห็นว่าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้นนั้นยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ คคส.ยังมีหน้าที่ในการรายงานสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบต่อไป

เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ความเสี่ยงใด ๆ ที่มีความเชื่อมโยงระหว่าง ส่วนงานของ ทอท. คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานแต่ละคณะ จะต้องมีการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงร่วมกันกำหนดแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมี ฝคส.และ Risk Agent ร่วมประสานงานและให้การสนับสนุนเพื่อรายงานต่อ คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท. ตามลำดับ

โดยภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ฝคส.และ Risk Agent จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนในกิจกรรม การบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้า ของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับรายงานต่อ คณส.ทอท. นอกจากนี้ ฝคส.จะมีการประสานงานหรือถ่ายทอด ข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับ สตส.เพื่อสำนักตรวจสอบจะสามารถนำข้อมูลความเสี่ยงไปใช้ประกอบการ วางแผนการตรวจสอบบนพื้นฐานความเสี่ยง (Risk - Based Audit Planning) รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การควบคุมภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยฝ่ายงาน/ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการควบคุมภายในที่นำมาใช้ ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ

3.1 กฎบัตรของ คคส.

ทอท.ได้จัดทำกฎบัตรของ คคส.ขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ของ คณก.ทอท.ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยกฎบัตรของ คคส.นี้ ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- หลักการและวัตถุประสงค์
- โครงสร้าง องค์กรประกอบ การแต่งตั้งวาระการดำรงตำแหน่ง และค่าตอบแทนของ คคส.
- อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของ คคส.
- การประชุมของ คคส.การรายงานของ คคส.

ทั้งนี้ รายละเอียดของกฎบัตรของ คคส. แสดงไว้ในหน้าถัดไป

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

คำปรารภ

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ กำหนดกรอบขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) โดยมุ่งให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทอท. ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ให้เป็นไปโดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารที่เป็นระบบ อันจะช่วยส่งผลให้ ทอท. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และรักษาหรือสร้างคุณค่าจากการบริหารงานในภาพรวมของ ทอท.

หลักการและวัตถุประสงค์

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมุ่งสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลโดยการพิจารณา รับทราบ สอบทาน ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. ในการประชุม ครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2565 วาระที่ 4.1.1 เรื่อง ขออนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 สำหรับประกาศใช้ และถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2565

โครงสร้าง องค์ประกอบ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง

ข้อ 1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท. มีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งพิจารณาแต่งตั้งจากกรรมการ ทอท. ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ และความชำนาญในการบริหารงาน ที่สอดคล้องกับข้อมูลทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการ ทอท. (Skill Matrix) ตามที่ ทอท. ได้มีการกำหนดไว้ โดยจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีความเป็นอิสระและไม่มี หน้าที่ในการบริหารงานของ ทอท.

ข้อ 2 คณะกรรมการ ทอท. เป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดเลือกบุคคลหนึ่งขึ้นมาเป็นประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์) และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ช่วยเลขานุการโดยตำแหน่ง

ข้อ 3 กรรมการบริหารความเสี่ยงมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี นับจากวันที่คณะกรรมการ ทอท. มีมติแต่งตั้ง กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้ แต่รวมแล้วต้องไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกัน

ข้อ 4 นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการบริหารความเสี่ยงพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) พ้นหรือออกจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. ด้วยเหตุที่ระบุไว้ในข้อบังคับ ทอท.

การเปลี่ยนประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริหาร ความเสี่ยงผู้อื่น

ข้อ 5 สิทธิประโยชน์และค่าตอบแทนของประธานกรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด โดยที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. และที่ประชุมผู้ถือหุ้น

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 6 อำนาจ

ข้อ 6.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจขอให้ส่วนงานต่าง ๆ ของ ทอท. ชี้แจงข้อมูล เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเชิญให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท. เข้าร่วมการประชุมกับคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง เพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูลด้วยวาจา สำหรับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบตามที่คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง เห็นควร ทั้งนี้ ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท. ที่ได้รับเชิญสอบถาม หรือขอข้อมูลถือเป็น หน้าที่ในการให้ความร่วมมือ พนักงานผู้ใดละเลย เพิกเฉยให้ถือเป็นความผิดทางวินัย และการเจตนาให้ข้อมูลที่ ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือจงใจบิดเบือน ซ่อนเร้นข้อมูลอันมีผลให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อ ทอท. ให้ถือว่าเป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 6.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการสั่งการฝ่ายบริหารให้ดำเนินการ หรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนด ในกฎบัตรนี้ หรือหน้าที่พิเศษอื่นใดตามที่คณะกรรมการ ทอท. จะมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ 6.3 ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณ อย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจของ ทอท. ประสบผลสำเร็จในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 7 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ 7.1 กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหาร ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. รวมถึงการบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ ให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการดำเนินงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC)

ข้อ 7.2 ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท.อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎบัตรฯ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.

ข้อ 7.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบาย GRC รวมถึงการสอบทานและทบทวน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจโดยรวมของ ทอท.

ข้อ 7.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.

ข้อ 7.5 อนุมัติแผนและผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท.โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

ข้อ 7.6 รับทราบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนักท่าอากาศยาน และศูนย์ รวมถึงผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs

ข้อ 7.7 รับทราบและให้คำแนะนำ รวมถึงสนับสนุนคณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท.ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท.อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ข้อ 7.8 สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบ

ข้อ 7.9 แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ข้อ 7.10 มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท.ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 8 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.มีการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถเชิญบุคคลใด ๆ ที่ไม่ใช่กรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมการประชุมก็ได้

ข้อ 10 ในการประชุมแต่ละครั้งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีกรรมการบริหารความเสี่ยง เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้นจึงถือเป็นองค์ประชุม

ข้อ 11 วาระการประชุมควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้า และจัดให้มีการส่งเอกสารประกอบการประชุมไปยังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยให้ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุม

ข้อ 12 ในการลงมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ประธานกรรมการและกรรมการบริหารความเสี่ยง มีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้เข้าร่วมประชุมอื่นที่ไม่ใช่ประธาน หรือกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีสิทธิลงมติ

ข้อ 13 ประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่มีการลงมติ ไม่มีสิทธิออกเสียง และจะต้องไม่อยู่ในที่ประชุมเมื่อมีการพิจารณาวาระที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องนั้น

ข้อ 14 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ ทอท. รวมทั้งเพื่อการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในมีทิศทาง การดำเนินงานที่สอดคล้องกัน

การรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 15 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน อาจทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. นอกเหนือจากที่กำหนดได้

ข้อ 16 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร รวมถึงสถานะของความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และผลของการบริหารความเสี่ยง ให้แก่คณะกรรมการ ทอท. เพื่อรับทราบในทุกไตรมาส

หลักเกณฑ์อื่น ๆ

ข้อ 17 กรณีอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎบัตรฉบับนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณี



(นายสรารุท เบญจกุล)

ประธานกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



(นายกฤษณ์ เสสสะเวช)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ข้างต้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ทอท.ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

คณะกรรมการ ทอท. (Board of Directors)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแล และรับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า ในภาพรวม ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่
- ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า ทอท.สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. รวมถึงการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC)
- ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท.อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎบัตรฯ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบาย GRC รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมของ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- อนุมัติแผนและผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

ที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

- รับผิดชอบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานสาย สำนัก ท่าอากาศยาน และศูนย์ รวมถึงผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs
- รับผิดชอบและให้คำแนะนำ รวมถึงสนับสนุนคณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.ตลอดจนส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท.อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบ
- แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท.ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญของ ทอท. เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) ของ ทอท. นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าอากาศยาน และนโยบายสิทธิมนุษยชน รวมถึง ค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยง และทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและเหมาะสม
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า RA และ RT ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี และอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน รวมทั้งพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

- พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบและให้คำแนะนำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (Risk Management and Internal Control Working Group)

มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ร่วมดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้นๆ พร้อมทั้งระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณส.ทอท.เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- สนับสนุนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจาก คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยรายงานความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่รับผิดชอบ ประกอบการนำเสนอ คณส.ทอท. และ คคส.อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- สนับสนุนข้อมูลให้แก่ ฝคส. หรือส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของท่าอากาศยาน ประกอบการจัดทำ ทบทวน และติดตามรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท.เพื่อพิจารณาอนุมัติอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.

(Internal Control and Risk Management Working Group)

มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ร่วมดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสียหาย (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณส.ทอท.เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- สนับสนุนการติดตามและรายงานผลบริหารความเสี่ยงจาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยรายงานความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่รับผิดชอบ ประกอบการนำเสนอ คณส.ทอท. และ คคส.อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- สนับสนุนการข้อมูลให้แก่ คคส. หรือส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของท่าอากาศยาน ประกอบการจัดทำ ทบทวน และติดตามรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท.อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- สอบทานให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบรายงานทางการเงินและบัญชี และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สอบทานการประเมินความเสี่ยง และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ทอท.เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรทำเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- คคส.หารือกับฝ่ายบริหาร ทอท.เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท.เผชิญอยู่ และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากรหรือกฎ ระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท. และคดีความหรือการฟ้องร้องใด ๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ
- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของ คคส. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และไตรมาสที่ 4 จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของ ทอท.ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ต้องลงนามโดยประธาน คคส. และต้องประกอบด้วยข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท.

ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

มีบทบาท หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ
- สนับสนุนข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจาก การวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง
- รวบรวมแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)
- รวบรวม ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด และผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อ ผศส.
- ติดตามและรายงานสถานะของแผนผังความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง และ คณก.ทอท.
- ติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ของท่าอากาศยานจากผู้รับผิดชอบ
- รวบรวมและจัดทำรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยานต่อ ผศส.
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- รวบรวมและติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้งานระบบงาน (User) เพื่อจัดส่งวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สนับสนุนการจัดอบรม ให้ความรู้ ในฐานะหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณส.ทอท. และ คคส.

สำนักตรวจสอบ (Internal Audit Department)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประเมินความเพียงพอ และประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศ กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการควบคุมภายใน และกระบวนการกำกับดูแลที่ดีของ ทอท.ภายใต้ภารกิจและขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบที่กำหนดอย่างเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ประสานงานและกำกับดูแลงานการติดตามและการควบคุมอื่น เช่น กระบวนการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักการกำกับดูแลที่ดี และการจัดทำรายงานทางด้านบัญชีและการเงิน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- เป็นหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดวางระบบ การควบคุมภายใน แก่ส่วนงาน ทอท. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ทบทวนเป้าหมายและประเมินสถานการณ์การดำเนินงานตามระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือตามมาตรฐานสากล
- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระยะยาวของ ทอท.ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในระยะยาว (10 ปี)
- จัดทำแผนแม่บท แผนพัฒนาระบบ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนแม่บทที่สำคัญ
- แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญทั้งภายใน (Local) และภายนอกประเทศ (International) เพื่อพัฒนาระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- พัฒนาและจัดทำแผนผังความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ ทอท.
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง เพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.

- ออกแบบและพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง สร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์กระบวนการหลักของ ทอท. เพื่อกำหนดค่าวิกฤติ (Trigger Point) และระดับชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)
- สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้แก่หน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของการติดต่อประสานงานและการจัดทำรายงาน เพื่อตอบข้อซักถาม และการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เช่น สำหรับการประเมินตามข้อตกลงระหว่าง ทอท. กับกระทรวงการคลัง รางวัลองค์กรดีเด่น (State Owned Enterprise Award: SOE Award) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำหรับรางวัลด้านความยั่งยืน (Sustainable Development Award: SD Award) รางวัลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Awards: CSR Awards) Dow Jones Sustainability Indices Award (DJSI Award) ก.ล.ต.และสำหรับการจัดสรรงานการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) เป็นต้น
- กำหนดแนวทางบูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเข้ากับระบบงานหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบการควบคุมภายในกับการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของ สตส. ตามระเบียบกระทรวงการคลัง การเชื่อมโยงระบบการจัดการด้านนิรภัย (Safety Management System: SMS) กับระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) การเชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และแผนดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานองค์กรตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) และการเชื่อมโยงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO เป็นต้น
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท.เป็นไปตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรอิสระ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมถึง จัดให้มีและพัฒนา ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

- จัดทำระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค้มูลค่าขององค์กร (Value Creation) อาทิเช่น การกำกับดูแลการให้บริการของผู้รับจ้างภายนอก (Risk Management in Supply Chain) ปักจ้ยเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management) การควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Control Point หรือ KPI In - Process) และการจัดการความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติขององค์กร เป็นต้น
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไว้เป็นฐานความรู้และเผยแพร่ให้พนักงาน ทอท. ถือปฏิบัติและรับทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร
- วิเคราะห์และนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Road - Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานและตัดสินใจของผู้บริหาร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษา และรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุมหารือ (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Interview) ร่วมกับส่วนงาน ทอท. เป็นต้น และจัดประเภทให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) รวมถึงความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต
- ประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- จัดทำแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (RA) ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนด้วย
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

ระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- รวบรวมและติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้ระบบงาน (User) เพื่อจัดส่งวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile) ที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ข้อมูลด้านทรัพยากรสำหรับดำเนินการและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประกอบการพิจารณาความคุ้มค่าของแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.
- จัดให้มีการประชุม คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส
- จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานของส่วนงานให้เป็นปัจจุบัน

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ทอท.กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานของอีก 4 องค์ประกอบ การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1.1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท: คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์องค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

1.2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร: องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ขนาดขององค์กร แหล่งที่ตั้งผลิตภัณฑ์/บริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานการบังคับบัญชาและการรายงาน รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

1.3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์: องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด โดยผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและนำกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมาแปลงเป็นแผนดำเนินงานที่สอดคล้อง รวมทั้งมีการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร: องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน โดยมีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

1.5 สรรหา พัฒนา รักษา บุคลากรที่มีความสามารถ: องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้ และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

2. การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)

การบริหารความเสี่ยงจะถูกบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยถูกผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสถานะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ จะช่วยให้้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์การประกอบธุรกิจ: องค์กรควรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริษัท ในการประกอบธุรกิจต่อจากภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท (Risk Profile) โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย) และปัจจัยภายในองค์กร (เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี)

2.2 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งจะช่วยให้สามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร และระดับย่อย

2.3 ประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้: องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

2.4 กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ: องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นควรครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

3. ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร ในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้้องค์กรเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่ สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

3.1 ระบุความเสี่ยง: องค์กรมีการระบุความเสี่ยงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้ว ยังควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การใช้ชีวิต และพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

3.2 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง: องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน

3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาพแวดล้อม

3.4 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง: องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง

3.5 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม: องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงรวมของบริษัทและประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพความเสี่ยงรวมในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

4. การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ได้ทำไป รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ: องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน: องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

4.3 ทบทวนปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง: องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรต้องมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

5.1 นำข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง: องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาพรวมของตลาด อัตราการเจริญเติบโต ผลประกอบการโดยรวม ข้อมูลการประกอบธุรกิจของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ หรือแนวโน้มการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต

5.2 พัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง: องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานต่าง ๆ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

5.3 รายงานผลเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหารและพนักงานในทุกหน่วยงาน: องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนและนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

จากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 ดังกล่าวข้างต้น ในปีงบประมาณ 2564 สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำมากำหนดเป็นกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้าน Core Business Enablers โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal control: RM & IC) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง (รายละเอียดเกณฑ์การประเมินตามภาคผนวกที่ 9.1) นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่ สคร. กำหนด

5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)

ตามแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับแนวคิดในการกำหนด KRIs อ้างอิงตาม Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management ของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO ระบุว่า การกำหนด KRIs ควรมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวจะถูกขับเคลื่อนผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ โดยควรมีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้น ๆ และนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนด KRIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไป มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ (Target/Trigger/Threshold) สามารถเปรียบเทียบค่าจริงกับค่าเป้าหมายของ KRIs เพื่อที่จะพิจารณานำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การนำ KRIs มาใช้นั้นควรคำนึงถึงความยาก-ง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณ KRIs

ทอท.มีการกำหนด KRIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดย KRIs เชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อ ดังนี้

1. เป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ตามร่างแผนวิสาหกิจของ ทอท.
 2. การดำเนินธุรกิจของ ทอท.ในอนาคต
- โดยสามารถแบ่ง KRIs ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
1. การปฏิบัติการ (Operational)
 2. การจัดการ (Management)

ทั้งนี้ เพื่อให้ ทอท.มีแนวทางการพิจารณาผลการแจ้งเตือนของ KRIs ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่ใช้สำหรับการแจ้งเตือนของ KRIs โดยแบ่งการแจ้งเตือนผล KRIs ออกเป็น 3 ระดับ (ปรากฏตามตารางที่ 1: ตารางแสดงระดับการแจ้งเตือนของ KRIs) ซึ่งระดับการแจ้งเตือนดังกล่าว จะแสดงผลผ่าน KRIs Dashboard เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับประกอบการวิเคราะห์ผลการแจ้งเตือน ประกอบไปด้วย หัวข้อ KRIs เป้าหมายของ KRIs แต่ละตัว และผลการแจ้งเตือนย้อนหลังจนถึงปัจจุบันที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

สี	ข้อมูล KRI	การดำเนินการ
สีเขียว	ผล KRIs เป็นไปตามเป้าหมาย	เฝ้าดูปกติ (Watch)
สีเหลือง	ผล KRIs มีแนวโน้มไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ทบทวน/ปรับปรุงมาตรการที่มีอยู่
สีแดง	ผล KRIs มีค่าเกินกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและรายงานผลต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงระดับการแจ้งเตือนของ KRIs

6. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Appetite: RA และ Risk Tolerance: RT)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) คือ ระดับความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Board – Based Amount) และองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีลักษณะเป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือค่าช่วง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารองค์กร สำหรับระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ ซึ่งอาจจะระบุไว้ในประมาณการทางการเงิน หรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Agreement) ประจำปี หากไม่มีการระบุ ควรเป็นค่าที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

โดยทั่วไปการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น องค์กรอาจจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยให้องค์กรทราบว่า ความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด ความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่องค์กรสามารถยอมรับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ยังสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน และการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรได้ เช่น ในการดำเนินโครงการใหม่ ๆ องค์กรควรพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนมากเกินไปจนอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียนหรือกรณีพิพาทหรือไม่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าค่าที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะทำหน้าที่เป็นกรอบในการตัดสินใจว่าจะอนุมัติการดำเนินโครงการนี้หรือไม่ หรือหากจะดำเนินโครงการนี้ องค์กรได้จัดให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงใด มาตรการดังกล่าวสามารถช่วยลดความเสี่ยงให้ลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ ที่องค์กรกำหนดขึ้น ควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ ทอท.ได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน ประกอบด้วย ด้านบริการ (G1 Service) ด้านมาตรฐาน (G2 Standard) ด้านการเงิน (G3 Financial) รวมถึงการสนับสนุนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับด้าน Digital Technology/Innovation แล้วนั้น ทอท.ยังได้พิจารณาถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Corona Virus Disease 2019: COVID-19) ไปทั่วโลก ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึง ทอท.ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ดังกล่าว จนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ รวมถึงสภาพคล่องของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ จากความต้องการการเดินทางที่ลดลงอย่างกะทันหันของผู้โดยสารเอง รวมทั้งผลจากมาตรการจำกัดการเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดฯ ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ดังกล่าวกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการออกแบบและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ ทอท.รวมถึงใช้เป็นกรอบการตัดสินใจให้แก่ คคส. และผู้บริหารของ ทอท. ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2565 มีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)
ด้านบริการ (G1 Service)	ดำเนินกระบวนการการให้บริการของท่าอากาศยานที่คำนึงถึงการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามประกาศของ กพท. และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ทอท.สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องด้วยความปลอดภัย	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน
ด้านมาตรฐาน (G2 Standard)	บริหารจัดการความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ของ ทอท.ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดกฎหมายของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อแนะนำฟิสิกส์ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ โดยจะบริหารจัดการข้อกำหนดภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ทั้งภายในขอบเขตสนามบินและบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศที่รัฐประกาศกำหนด
ด้านการเงิน (G3 Financial)	1. ลงทุนในโครงการที่ให้อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) ไม่ต่ำกว่าต้นทุนเงินทุนเฉลี่ย (Weighted Average Cost of Capital: WACC)	1. ลงทุนในโครงการที่มีความจำเป็นเพื่อรักษาระดับการให้บริการ หรือเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐและมาตรฐาน ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) หรือโครงการที่เป็นไปเพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาหรือเพิ่มศักยภาพของโครงข่ายระบบท่าอากาศยานของประเทศไทยตามนโยบายภาครัฐ
	หมายเหตุ: ในกรณีที่โครงการลงทุนมีการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมจากภายนอก ทอท.จะต้องคำนวณ WACC ที่สะท้อนถึงต้นทุนเงินทุนของโครงการเปรียบเทียบกับ IRR ของโครงการนั้น ๆ	
	2. เตรียมแผนบริหารสภาพคล่องจากกระแสเงินสดของ ทอท.ให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการลงทุน	2. กรณีที่จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมจากภายนอก ทอท.จะพิจารณารูปแบบการจัดหาเงินทุนให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital Technology/Innovation)	จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการดำเนินงานท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยมีระบบการจัดการความปลอดภัยของระบบ	ในกรณีที่เกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทอท.จะจัดให้มีมาตรการรับมือที่เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)
	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย	ไซเบอร์ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย

ตารางที่ 2 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT)

รายละเอียดเพิ่มเติมของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ของ ทอท. ในด้านมาตรฐานและด้านการเงิน มีดังนี้

1. **ด้านมาตรฐาน (G2 Standard):** ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) นั้น ทอท.ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่ได้กำหนดขึ้น ยกเว้นในกรณีที่หน่วยงานกำกับดูแลมีผลการพิจารณาหรือการประกาศกำหนดอื่นใดนอกเหนือจากที่ได้เคยประกาศกำหนดไว้ เช่น การอนุญาตก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศ เป็นต้น

2. **ด้านการเงิน (G3 Financial):** ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ในการลงทุนในโครงการ ให้ใช้อัตราต้นทุนเงินทุนเฉลี่ย หรือ WACC ในภาพรวมของ ทอท.ที่ สงบง.จะมีการกำหนดและทบทวนให้เป็นปัจจุบันอย่างเป็นประจำทุกปี

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

7. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ทอท.ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท. โดยดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี (Rolling Strategic Plan) ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท.

ทอท.กำหนดให้ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน รวมถึง ฝคส.ทำการวิเคราะห์ข้อมูล การเปลี่ยนแปลงประเด็นสำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) การเมือง (Politics) (2) นโยบายภาครัฐ (Government) (3) เศรษฐกิจ (Economy) (4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) (5) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) (6) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) (7) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy) (8) สิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้ง เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนด และทบทวนแผนวิสาหกิจของฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่อไป

2. การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

ทอท.ได้กำหนดให้มีการติดตามผล KRIs ประจำปีงบประมาณ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มการปฏิบัติการ (Operational) และกลุ่มการจัดการ (Management) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท.

โดยในปีงบประมาณ 2566 ฝคส.ได้มีการกำหนด KRIs ของ ทอท.เพื่อติดตามผล โดยได้พิจารณา ให้ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2563 ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ สถานะสภาพคล่องและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ทอท.อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ทอท.จึงได้มีการกำหนด KRIs ที่แจ้งเตือนความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามสถานะความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการติดตามตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและเป้าหมายของท่าอากาศยาน ซึ่งประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
ด้านปฏิบัติการ (Operation)	
1. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยานได้ตามขีดความสามารถ	1. อัตราการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน 2. จำนวนอากาศยานจอดค้างแบบไม่ใช้งาน

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ภายภาพสนามบินและอุปกรณ์ ได้อย่างเพียงพอ	3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนบำรุงรักษา ระดับเพลิงอากาศยานและอุปกรณ์
3. ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการผู้โดยสาร	4. ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS)
ด้านความปลอดภัย (Safety)	
4. ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยภายในเขตการบิน	5. ระยะเวลาการฝึกซ้อมการเข้าถึงอากาศยานที่เกิดเหตุ ภายใน 2 นาที
5. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ SMS	6. จำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยระดับ 1 และ 2 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข
	7. การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยท่าอากาศยาน
ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)	
9. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตาม/การละเมิด มาตรการรักษาความปลอดภัยภายในและภายนอกเขตการบิน	8. จำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยระดับ 2 และ 3 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข
	9. จำนวนครั้งการตรวจพบวัตถุอันตรายหรือวัตถุต้องห้าม ที่ได้รับแจ้งจากอากาศยานหรือท่าอากาศยานปลายทาง

หมายเหตุ: * หมายถึง KRIs ที่ต้องรวบรวมหรือปรับปรุงข้อมูลเพื่อใช้ติดตามผล KRIs

ตารางที่ 3 : KRIs ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566

อย่างไรก็ตาม หาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พิจารณาแล้วว่าควรมีการติดตาม KRIs เพิ่มเติม สามารถพิจารณาคัดเลือก KRIs จากจำนวน 25 ตัวชีวิตที่ ผศส.ได้รวบรวมไว้ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
1. ด้านปฏิบัติการ (Operational)	
1.1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยาน ได้ตามขีดความสามารถ	1. อัตราการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน 2. จำนวนอากาศยานจอดค้างแบบไม่ใช้งาน
1.2 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ภายภาพสนามบินและอุปกรณ์ ได้อย่างเพียงพอ	3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนบำรุงรักษา ระดับเพลิงอากาศยานและอุปกรณ์*
1.3 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยาน ในภาวะฉุกเฉิน เช่น การเกิดอากาศยานอุบัติเหตุ เป็นต้น	4. ความคืบหน้าในการทำข้อตกลงกับหน่วยงาน ในกรณี ที่เกิดอุบัติเหตุและจำเป็นต้องมีการกู้อากาศยาน*
1.4 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการผู้โดยสาร	5. ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) 6. ระดับค่าความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน 7. ประมาณการจำนวนผู้มาใช้บริการ ทหญ.สูงสุดต่อวันในช่วง เทศกาลพิธีฮัจญ์*
1.5 ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	8. จำนวนครั้งที่พนักงานบริษัทจัดจ้างด้านการรักษาความปลอดภัยส่ง กำลังพลไม่ครบตาม (Terms of Reference: TOR)*

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
1.6 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินโครงการก่อสร้างได้ตามแผนงานที่กำหนด	9. ร้อยละความสำเร็จของแผนงานก่อสร้างซ่อมแซมพื้นผิวทางอากาศยานด้วยวัสดุพอร์ตแลนด์ซีเมนต์คอนกรีตของ ทสภ. 10. ร้อยละความสำเร็จของแผนการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
2. ด้านความปลอดภัย (Safety)	
2.1 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยภายในเขตการบิน	11. ระยะเวลาการฝึกซ้อมการเข้าถึงอากาศยานที่เกิดเหตุภายใน 2 นาที 12. ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย (Safety Performance Indicator: SPI)
2.2 ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ SMS	13. จำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัย ระดับ 1 และ 2 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข 14. การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยท่าอากาศยาน* 15. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนนิรภัยท่าอากาศยาน*
3. ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)	
3.1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในและภายนอกเขตการบิน	16. จำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยระดับ 2 และ 3 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข 17. จำนวนครั้งการตรวจพบวัตถุอันตรายหรือวัตถุต้องห้ามที่ได้รับแจ้งจากอากาศยานหรือท่าอากาศยานปลายทาง 18. ผลการทดสอบมาตรการรักษาความปลอดภัย*
4. ด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environment)	
4.1 ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคระบาดที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	19. จำนวนพนักงานและลูกจ้างติดเชื้อไวรัสโควิด-19 20. จำนวนพนักงานและลูกจ้างได้รับวัคซีนป้องกันโควิด-19
4.2 ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	21. จำนวนครั้งในการเกิดแผ่นดินไหว ณ จังหวัดเชียงราย (จากรอยเลื่อนแม่จันและรอยเลื่อนแม่ลาว)*
4.3 ความเสี่ยงจากสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยอาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	22. ค่าทัศนวิสัยบนทางวิ่ง (ค่า Runway Visual Range: RVR) ต่ำสุด*
5. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)	
5.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง/การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสนามบินของ กพท.	23. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการแก้ไข (Corrective Action Plan: CRP)
6. ด้านการเงิน (Financial)	
6.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	24. ประมาณการกระแสเงินสดต้นงวด
6.2 ความเสี่ยงจากความสามารถในการควบคุมต้นทุน และงบประมาณค่าใช้จ่าย	25. ประมาณการร้อยละค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (สะสม)

หมายเหตุ: * หมายถึง KRIs ที่ต้องรวบรวมหรือปรับปรุงข้อมูลเพื่อใช้ติดตามผล KRIs

ตารางที่ 4 : KRIs สำหรับ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พิจารณาติดตามเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ทอท.จัดให้มีการกำหนดและทบทวน KRIs เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 1) โดยเลขานุการ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปผลนำเสนอให้ ผคส.วิเคราะห์และสอบทานก่อนนำเสนอต่อ คณส.ทอท. คคส.และ คณก.ทอท.ตามลำดับต่อไป

3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ทอท.กำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

3.1 การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากผลของการบริหารความเสี่ยงนั้นก็เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล วัตถุประสงค์มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่เป็นภาพรวมขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ระดับรองลงมาคือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน และส่วนงานต่าง ๆ และยังมีระดับที่ย่อยลงไปจนถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ตลอดจนพันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงไปสู่วัตถุประสงค์ย่อย และกิจกรรมการดำเนินงานหลายอย่างทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยง ผสมผสาน และเป็นไปในทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ที่มาของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน และส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. ซึ่งมีการจัดทำเป็นประจำทุกปี

3.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Risk Identify and Root Cause Analysis)

3.2.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identify) สามารถพิจารณาได้จากเหตุการณ์ (Event) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยหากมีผลกระทบในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จะถูกระบุเป็นความเสี่ยง (Risk) แต่หากเหตุการณ์นั้น ๆ มีผลกระทบในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จะได้รับการพิจารณาว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) ซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ควรคำนึงถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risk) โดยในการดำเนินงานของ ทอท.จะเรียกขั้นตอนนี้ว่า “การระบุปัจจัยเสี่ยง” ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

(1) ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หมายถึง เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเด็นสำคัญ 8 ด้าน ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายหรือการดำเนินงานของ ทอท. ประกอบด้วย (1) การเมือง (Politics) (2) นโยบายภาครัฐ (Government) (3) เศรษฐกิจ (Economy) (4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) (5) รูปแบบธุรกิจ (Business Models)

(6) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) (7) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy) (8) สิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน พิจารณาจากเป้าหมาย ชีตความสามารถของท่าอากาศยาน ตัวชี้วัดของสายงาน และท่าอากาศยานที่ได้รับการถ่ายทอดจากแผนวิสาหกิจ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. รวมทั้ง KRIs ที่มีการแจ้งเตือนในระดับสีแดง (Alert)

หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอก และภายใน สามารถนำมาสู่การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) และเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) รายละเอียดดังนี้

(1) การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง

1) กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยง กับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

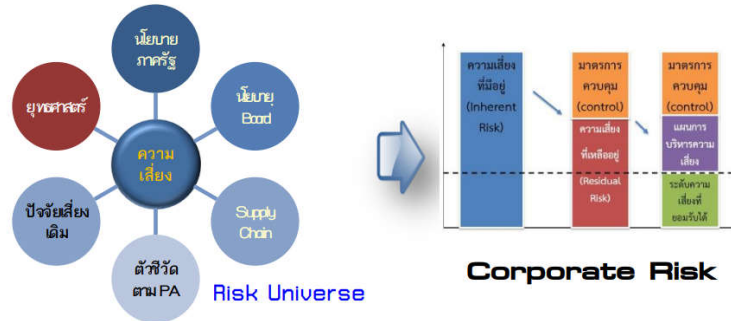
2) การที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น

3) การที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

(2) การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความเสี่ยง สะท้อนถึงการที่ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

3.2.2 Risk Universe ใช้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่ง Risk Universe มีแหล่งที่มาจากปัจจัยภายนอก นโยบายภาครัฐ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจัยภายใน นโยบายผู้บริหาร ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร Strategic Positioning จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และปัจจัยเสี่ยงเดิม โดยการคัดกรองปัจจัยเสี่ยงจาก Risk Universe จะพิจารณาจาก “เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน” (ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม การติดตาม และรายงานผล) ซึ่งผลจากการประเมินประสิทธิภาพ ต้องมี

ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน ประกอบกับต้องมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง



แผนภาพที่ 4 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

ทั้งนี้ ทอท.ได้กำหนดให้มี Risk Universe ตามแหล่งที่มาที่ระบุข้างต้น และจัดกลุ่ม Risk Universe เป็นจำนวน 12 ประเภท (รายละเอียด Risk Universe ปรากฏตามแผนภาพที่ 5 : QR Code Risk Universe ของ ทอท.) ดังนี้

- (1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic)
- (2) ด้านปฏิบัติการ (Operational)
- (3) ด้านการเงิน (Financial)
- (4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)
- (5) ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)
- (6) ด้านความปลอดภัย (Safety)
- (7) ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)
- (8) อันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environment)
- (9) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)
- (10) ด้านทุจริต (Fraud Risk)
- (11) ด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk)
- (12) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk)



แผนภาพที่ 5 : QR Code Risk Universe ของ ทอท.

3.2.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis) การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้และบันทึกสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อให้การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมสามารถแก้ไขได้ตรงกับสาเหตุและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระดับผลกระทบ และระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ (เส้น) เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งข้อ หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีผลกระทบหลายด้าน หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยอาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน เป็นต้น

(2) การกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในลักษณะร้อยละ (%) ซึ่งผลรวมของน้ำหนักจากทุกสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงจะเท่ากับร้อยละ 100 เพื่อสะท้อนผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

(3) การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุ (สี) โดยพิจารณาจากเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ที่กำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เป็นรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง แต่หากฐานข้อมูลไม่เพียงพอที่จะกำหนดค่าระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง อาจใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาไปพลางก่อน

3.2.3 เทคนิคการระบุปัจจัยเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยงสามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็น รายงานเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น รายงานเหตุการณ์สูญเสีย และการวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอน โดยมีรายละเอียดของเทคนิคในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ระบุปัจจัยเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูล ความรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของตน และสามารถระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

(2) การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นด้านความเสี่ยง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในการระบุปัจจัยเสี่ยงบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมองไม่เห็นความเสี่ยงของตนเอง ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการระบุปัจจัยเสี่ยง จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์และแบบสอบถามสามารถใช้เป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี

(3) การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถช่วยระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับกระบวนการได้ โดยแผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ (Process Map) หรือคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่าง

(4) การแสวงหาข้อมูลเพื่อช่วยในการระบุปัจจัยเสี่ยง

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงาน (Facilitator) ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือมีความรู้ในประเด็นหรือกระบวนการที่จะหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

- การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การค้นคว้าและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศอาจช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถระบุความเสี่ยงได้ครอบคลุมมากขึ้น เทคนิคการค้นคว้าและเปรียบเทียบนี้ทำได้โดยการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่น ๆ

- แหล่งข้อมูลภายใน เช่น จากรายงานการตรวจสอบภายใน หารือกับ ผ.ศ. เป็นต้น

- แหล่งข้อมูลภายนอก เช่น จากบทความทางธุรกิจ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก องค์กรกำกับดูแล เป็นต้น

3.2.4 ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ทอท.มีการจัดแบ่งประเภทความเสี่ยงเพื่อให้มีความเข้าใจในประเภทของความเสี่ยงได้อย่างเป็นระเบียบ และเป็นไปในทางเดียวกัน โดยกำหนดให้มีการจัดแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

(2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

(5) ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Risk) คือ ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจของพนักงาน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด เป็นต้น

(6) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจ จนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน

(7) ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Risk) คือ การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคล ความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว และชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น

(8) ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environmental Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การเกิดอุทกภัย โรคระบาด รวมไปถึงภัยจากผู้ก่อการร้ายต่าง ๆ เป็นต้น

(9) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) คือ การกระทำโดยเจตนา เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว (ญาติมิตร) เป็นต้น

(10) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ไวรัสมาทำให้ข้อมูลเสียหาย ระบบคอมพิวเตอร์ แม่ข่ายหลักเสียหาย ข้อมูลสำคัญถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น

(11) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น และทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กร ส่งผลให้เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในสังคมนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียง

(12) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดน้อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมากจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้ มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสียหายประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น

ทั้งนี้ ฝคส.ได้จัดทำประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ในเบื้องต้น โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Airport Cooperative Research Program (ACRP) Report 74 : Application of Enterprise Risk Management at Airports ซึ่งแบ่งตามประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ใช้เป็นเครื่องมือในการระบุปัจจัยเสี่ยงจากการนำประเด็นต่าง ๆ มาพิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือเป้าหมายของ ทอท. รายละเอียดดังนี้

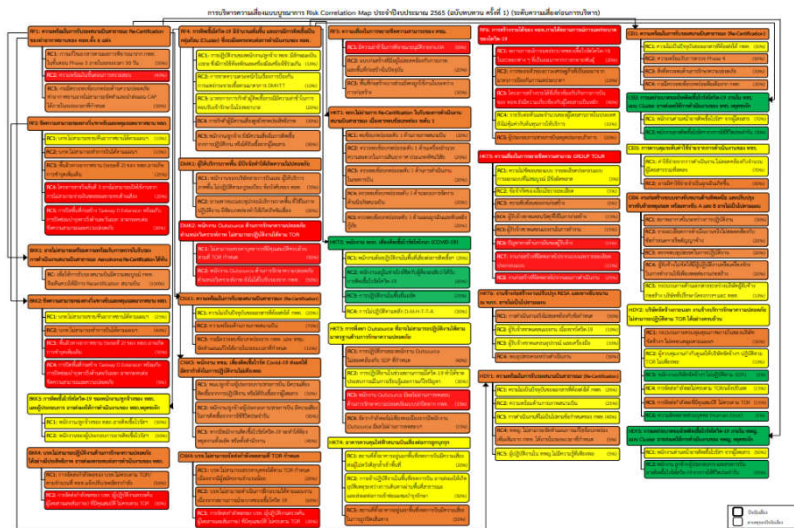
Risk Category	Identify Risk
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic)	1.1 สายการบิน/ผู้ประกอบการยกเลิกกิจการ (Airline/operators withdrawing)
	1.2 การได้รับความเห็นชอบแผน (Obtaining planning consents)
	1.3 การจัดเตรียมพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการทางการบินในอนาคต (Land for future aeronautical needs)
	1.4 สถานะการแข่งขัน Competitive (e.g., off-airport parking competition)
	1.5 การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business diversity)

Risk Category	Identify Risk
2. ด้านปฏิบัติการ (Operational)	2.1 ความเสี่ยงจากการบูรณาการกระบวนการในการปฏิบัติงาน 2.2 ขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันของกายภาพและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ 2.3 ความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการ (Operational continuity) 2.4 การลดระดับการให้บริการของสายการบิน (Airline service degradation) 2.5 กระบวนการสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ (Inefficient contracting process) 2.6 ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารตามมาตรการด้านสาธารณสุข 2.7 ข้อตกลงร่วมระหว่างท่าอากาศยานกับสายการบินที่ครอบคลุมทั้งด้านมาตรฐาน ด้านพาณิชย์ และด้านอื่น ๆ (Airline Agreement) 2.8 ความเสี่ยงโครงการ เช่น การก่อสร้างอาคารผู้โดยสาร สิ่งอำนวยความสะดวก การฟื้นฟูทางวิ่ง และหลุมจอด เป็นต้น (Project risk (e.g., construction of new terminal or facilities or rehabilitation of runway/apron))
3. ด้านการเงิน (Financial)	3.1 การบริหารจัดการหนี้ (Debt management) 3.2 การกระจุกตัวของรายได้ (Revenue concentration) 3.3 ความต้องการการเดินทางทางอากาศลดลง (Decline in air travel) 3.4 การจัดหาแหล่งเงินทุน (Capital funding availability) 3.5 เศรษฐกิจชะลอตัว (Economic downturn) 3.6 การควบคุมต้นทุนและงบประมาณค่าใช้จ่าย (Cost containment and budgeting) 3.7 การบริหารจัดการเงินลงทุน (Investment management process) 3.8 สงครามราคาน้ำมัน (Fuel price violation) 3.9 การสำรองทางการเงิน (Financial reserves)
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)	4.1 การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือแนวทางการดำเนินงานสนามบินในระดับสากล 4.2 การเปลี่ยนแปลง/การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสนามบินของ กพท. (CAAT changes) 4.3 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/กฎ/ระเบียบ/ข้อกำหนดของประเทศไทย (Regulatory changes) 4.4 การละเมิดหลักจริยธรรม (Fraud/ethics violation) 4.5 การบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ (ถือครองกฎหมายที่ต้องใช้ร่วมกัน)
5. ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)	5.1 ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee skill set) 5.2 ทักษะในการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานสนามบินของหน่วยงานผู้ทำหน้าที่กำกับ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำในระดับต่าง ๆ 5.3 การเกษียณอายุของพนักงาน (Maturing workforce) 5.4 การสรรหา (Employee recruitment) 5.5 การรักษาพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้เฉพาะทาง (Employee retention, especially of key licensed personnel) 5.6 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Lean workforce) 5.7 การคัดเลือกพนักงาน (Employee screenings)

Risk Category	Identify Risk
	5.8 การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer)
	5.9 การถ่ายโอนความรู้ด้านการดำเนินงานสนามบิน
6. ด้านความปลอดภัย (Safety)	6.1 ความปลอดภัยต่อการปฏิบัติการการบินของอากาศยาน
	6.2 ประสิทธิภาพของระบบการจัดการความปลอดภัย (Safety Management System: SMS)
	6.3 การบริการผู้โดยสาร (Passenger handling)
	6.4 การบริการเชื้อเพลิง (Fuel handling)
	6.5 การบริการภาคพื้น (Ground operations)
	6.6 ความปลอดภัยของผู้โดยสาร (Passenger terminal hazards)
	6.7 ความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational health and safety)
	6.8 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในเขตการบิน (Airfield operations safety)
7. ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)	7.1 การไม่ปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการการรักษาความปลอดภัยภายในเขตการบิน (Airside)
	7.2 การไม่ปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการรักษาความปลอดภัยนอกเขตการบิน (Landside)
	7.3 ข้อจำกัดด้านกายภาพที่ส่งผลกระทบต่อมาตรการรักษาความปลอดภัย
8. อันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environment)	8.1 การก่อการร้าย (Terrorism)
	8.2 โครonavirus (Pandemic)
	8.3 การปล่อยมลพิษ (Environmental release)
	8.4 สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวย (Adverse weather)
	8.5 ไฟไหม้/ระเบิด (Fire/explosion)
	8.6 ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Natural catastrophe)
	8.7 อันตรายจากสัตว์ที่เป็นอันตรายต่อการบิน
9. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)	9.1 ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล/ข้อมูลสูญหาย (Data privacy/loss)
	9.2 การป้องกันข้อมูล (Data Protection)
	9.3 ระบบล่ม (System failure)
10. ด้านทุจริต (Fraud Risk)	10.1 การยักยอกทรัพย์สิน (Asset Misappropriation)
	10.2 การทุจริตในการรายงาน (Fraudulent Statement)
	10.3 การคอร์รัปชัน (Corruption)
	10.3.1 การให้ และ/หรือรับสินบน (Bribery)
	10.3.2 การขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)
	10.3.3 การข่มขู่และ/หรือเรียกร้อยผลประโยชน์ (Extortion)
	10.3.4 การจ่ายเงินเพื่อให้ได้รับความสะดวก (Illegal Gratuities)
11. ด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk)	11.1 ข่าวปลอม (Fake news)
	11.2 ข่าวเชิงลบ (Negative news)
12. ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk)	12.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทาง (Travel Behavior)
	12.2 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Adaptability)

ตารางที่ 5 : ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.

3.2.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) จัดทำเมื่อได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่อาจมาจากประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. หรือปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ เรียบร้อยแล้ว ฝคส.จะทบทวนรายการปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด และนำมาจัดทำเป็นแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และค่าน้ำหนัก เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยการหารือกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต่อไป ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เช่น ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เรื่อง การติดเชื้อโควิด-19 ของ พนักงาน/ลูกจ้าง ทอท. จำนวนเพิ่มขึ้น และอาจมีการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อน (Cluster) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. มีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน เรื่อง การติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ภายในท่าอากาศยานแบบกลุ่มก้อน (Cluster) อาจส่งผลให้การทำงานของท่าอากาศยานหยุดชะงัก เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเป็นวงกว้าง ของเชื้อไวรัสโควิด-19 สายพันธุ์ใหม่ ซึ่งอาจทำให้พนักงาน และลูกจ้างของ ทอท. รวมถึงผู้ประกอบการมีโอกาสติดเชื้อฯ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.หยุดชะงัก และการขาดความเชื่อมั่นของผู้โดยสารต่อการบริการของท่าอากาศยานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดฯ

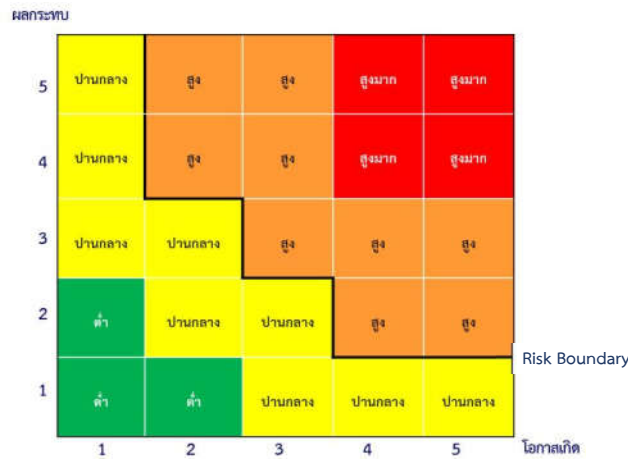


แผนภาพที่ 6 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

ทั้งนี้ ฝคส.มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ตั้งแต่ก่อนการบริหาร ไปจนถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ควรจัดทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงโอกาสเกิด (Likelihood: L) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบ (Impact: I) หากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ซึ่งสามารถนำมาแสดงอยู่ในรูปของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



แผนภาพที่ 7 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสเกิด (L)} \times \text{ผลกระทบ (I)}$$

(ค่าคะแนนความเสี่ยง)

โดยการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงจะสะท้อนผ่านสีเขียว เหลือง ส้ม และแดง หมายถึง ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก ตามลำดับ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ค่าคะแนนความเสี่ยง (โอกาสเกิด X ผลกระทบ)	ระดับ ความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง
16 - 25	สูงมาก (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
8 - 15	สูง (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการบริหารจัดการ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพของมาตรการหรือการควบคุมภายในที่มีในปัจจุบัน เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
3 - 6	ปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด และติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
1 - 2	ต่ำ (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องกันของความเสี่ยงเป็นประจำ

ตารางที่ 6 : ตารางแสดงระดับความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท.แต่ละระดับ

สำหรับการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) อาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์ในอนาคตกำหนดเป็นค่าระดับของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงฯ เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถพิจารณาข้อมูลให้สอดคล้องกับขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น เป้าหมายองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ ดัชนีชี้วัดของผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ผลการดำเนินงาน หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นต้น

3.3.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (L) เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ หรือความเสียหายหนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นจริง โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง ทอท.ได้กำหนดตัวอย่างรายละเอียดของเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ดังนี้

ค่าคะแนน	ระดับความรุนแรง	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	
1	ต่ำมาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุก 2 - 3 ปี	โอกาสเกิดน้อยมาก เกือบเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิด
2	ต่ำ	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกปี	โอกาสเกิดน้อย ไม่น่าเกิด
3	ปานกลาง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุก 6 เดือน	โอกาสเกิดปานกลาง ห่างไกล เกิดขึ้นแต่น้อยมาก
4	สูง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุก 3 เดือน	โอกาสเกิดน่าจะเป็นไปได้ เกิดขึ้นแต่ไม่บ่อยมาก
5	สูงมาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกเดือน	โอกาสเกิดบ่อยมาก/เกิดขึ้นบ่อยมาก

ตารางที่ 7 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด

3.3.2 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (I) เป็นเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายด้านการเงิน (Financial) เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดว่าระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อ ทอท.ในภาพรวมอยู่ในระดับใด กรณีที่การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายได้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์ (Reputation) ด้านการบริการ (Service) ด้านงานสนับสนุน (Support) ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance) ด้านการรายงาน (Reporting) ทั้งนี้ ทอท.ได้กำหนดตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน ผลกระทบ		ค่าคะแนน				
		1	2	3	4	5
Service		มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ไม่กระทบต่อการให้บริการ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการเพียงเล็กน้อย	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการมาก จนเกิด เป็นข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสื่อสาธารณะ (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบต่อ การให้บริการหยุดชะงัก
Support		มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมาย ของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด อย่างไม่มีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ แผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างมี นัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผน ดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องยกเลิก แผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
Safety		มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบที่ ตามมาน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - เกิดความรำคาญ - มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ - มีการใช้พื้นที่ในกรณีฉุกเฉิน - เป็นอุปสรรคเล็กน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยลดลง ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลงจนทำให้ไม่สามารถ ดำเนินการในสภาวะที่เลวร้าย เป็นผลจากปริมาณงานที่ เพิ่มขึ้นหรือเป็นผลจากสภาวะที่ทำให้ประสิทธิภาพลดลง - เป็นอุปสรรครุนแรง - มีผู้ได้รับบาดเจ็บหลายราย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยลดลง อย่างมาก ความสูญเสียทางกายภาพหรือปริมาณงานที่ทำให้ ผู้ดำเนินการไม่ได้รับความไว้วางใจว่าจะสามารถปฏิบัติงาน ของตนเองได้อย่างถูกต้องหรือสมบูรณ์ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิตจำนวนมาก - อุปกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมากเป็นทวีคูณ - อุปกรณ์ถูกทำลาย
Security		ไม่มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซง โดยมีขอบข่ายกฎหมาย หรือมีแต่ส่งผลเพียง - มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อยที่ต้องให้แพทย์ดูแล - มีผลกระทบต่อธุรกิจหรือชื่อเสียงเสียหาย น้อยมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมีขอบข่าย กฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสจำนวนหนึ่ง หรือมีผู้เสียชีวิต หนึ่งราย - ต้องหยุดให้บริการเล็กน้อยในระยะสั้น หรือชื่อเสียง เสียหายเล็กน้อย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมีขอบข่าย กฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสมาก หรือมีผู้เสียชีวิตบ้าง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะสั้นแต่รุนแรง หรือชื่อเสียงเสียหายบ้าง	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมีขอบข่ายกฎหมาย ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนหนึ่ง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะปานกลางถึง ระยะยาว หรือชื่อเสียงเสียหายมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมีขอบข่ายกฎหมาย ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมาก - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว ชื่อเสียงเสียหาย หมดสิ้น
Reporting	ถูกต้อง	ไม่มีข้อผิดพลาด	มีข้อผิดพลาดที่ไม่เป็นสาระสำคัญ	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงานเล็กน้อย	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงานมาก	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรายงาน
	ระยะเวลา	แล้วเสร็จก่อนกำหนด	แล้วเสร็จตามกำหนด	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด จนส่งผลกระทบต่อ การตรวจสอบหรือการดำเนินงานของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
Compliance		ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือ ข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือ ข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย แต่สามารถ ตกลงการชดเชยค่าเสียหายได้	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือ ข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย จนอาจเกิด การฟ้องร้องดำเนินคดี
Financial		ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือไม่ต้องชดใช้ความเสียหาย	มีค่าใช้จ่าย หรือต้องชดใช้ความเสียหาย แต่ผลประกอบการยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผล ประประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผล ประประกอบการมีกำไรลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผล ประประกอบการขาดทุน และมีสภาพคล่องต่ำมาก จนต้องหยุดดำเนินธุรกิจ
Reputation		ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ภายในองค์กร	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศในวงจำกัด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อ องค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออก ไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นทางสังคม	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะ เป็นวงกว้างทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ตารางที่ 8 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ

3.4 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

หลังจากประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ก่อนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ควรจะมีการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน หมายถึง การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายหรือกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดย ทอท.ได้กำหนดให้มีการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

3.4.1 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันรายสาเหตุ กำหนดให้มีการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันรายสาเหตุ โดยมาตรการในแต่ละสาเหตุต้องผ่านเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้ง 4 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- (1) มีการระบุ/กำหนดการควบคุมที่มีอยู่ครบถ้วนทุกสาเหตุของกิจกรรม
- (2) การควบคุมที่มีอยู่ ได้มีการกำหนดกิจกรรม ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา หรือความถี่ในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน
- (3) การควบคุมที่มีอยู่ มีการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพไว้อย่างชัดเจน
- (4) มีการติดตามรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4.2 มีการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมรายปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดและผลกระทบ) ที่เหลืออยู่หลังจาก ทอท.ได้มีการดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับปานกลาง (สีเหลือง) และระดับต่ำ (สีเขียว) ก็สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถบริหารจัดการผ่านมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันได้

3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (สีแดง) และสูงมาก (สีส้ม) จะต้องมีการกำหนดมาตรการตอบสนองเป็นรายสาเหตุ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีแนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดความเสี่ยง (Treat) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และการยกเลิกความเสี่ยง (Terminate) โดยมีความหมายและการปฏิบัติดังนี้

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจทางธุรกิจในทุก ๆ วัน - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการการลงทุนในระบบสารสนเทศ/software/อุปกรณ์ การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น
การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off) - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

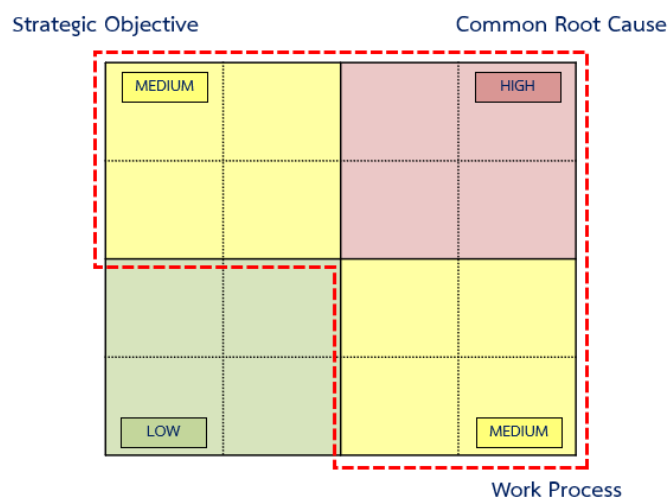
การพิจารณาทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากแต่ละแนวทางการตอบสนอง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่เงิน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<ul style="list-style-type: none"> ใช้งบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเป็นจำนวน xx บาท 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างรายได้จากการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเป็นจำนวน xx บาท
<ul style="list-style-type: none"> ใช้บุคลากรในการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจำนวน xx อัตรา 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนเงิน xx ล้านบาท
<ul style="list-style-type: none"> ไม่สามารถตอบสนองตามนโยบายภาครัฐในการ ... 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐในการ ...
<ul style="list-style-type: none"> ผู้ใช้บริการขาดความเชื่อมั่นในการให้บริการของ ทอท. 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มความเชื่อมั่น/ความพึงพอใจในการใช้บริการ
<ul style="list-style-type: none"> เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบหรือเสียชื่อเสียงต่อ ทอท. 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างภาพลักษณ์/ชื่อเสียงที่ดีต่อ ทอท.

ตารางที่ 10 : ตัวอย่างการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

3.6 การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฝคส. ในฐานะหัวหน้าสายวิชาการและเลขานุการ คณส.ทอท. จะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน เพื่อคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง) ร่วมกับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อ (1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (2) กระบวนการปฏิบัติงาน (Work Process) และ (3) ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ หรือสาเหตุร่วม (Common Root Cause) โดยปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในระดับปานกลาง (สีเหลือง) และสูง (สีชมพู) จะถูกคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร



แผนภาพที่ 8 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การระบุปัจจัยเสี่ยงบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)”

(เอกสารแบบฟอร์มที่ 2) และ “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 3) โดยผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปผลลงในแบบฟอร์มและนำเสนอให้ ฝคส.วิเคราะห์และสอบทานก่อนนำเสนอต่อ คณส.ทอท. คคส.และ คณก.ทอท.ตามลำดับต่อไป

3.7 การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการติดตามระดับความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันและแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ทอท.ได้กำหนดให้มีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.7.1 ผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับสายงานและท่าอากาศยาน โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะรายงานผลทั้งในลักษณะของความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี) และประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (โอกาสเกิดและผลกระทบ) เป็นรายไตรมาส หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสหรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-2)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 4) โดยผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พร้อมทั้งเสนอต่อ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ก่อนนำเสนอให้ ฝคส.วิเคราะห์และสอบทานเพื่อนำเสนอต่อ คณส.ทอท. คคส.และ คณก.ทอท.ตามลำดับต่อไป

3.7.2 ผล KRIs

การติดตามรายงานผล KRIs โดยพนักงาน สคส.ฝคส.และ Risk Agent ของแต่ละท่าอากาศยานเป็นผู้ติดตามและบันทึกผล KRIs ผ่านระบบสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนและผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานจัดทำวิเคราะห์สรุปผลในรูปแบบเอกสารเป็นรายไตรมาสเสนอต่อ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานก่อนส่งให้ ฝคส.วิเคราะห์และสอบทานเพื่อนำเสนอต่อ คณส.ทอท. คคส.และ คณก.ทอท.ตามลำดับต่อไป

ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดทำแผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ใช้เป็นกรอบระยะเวลาในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส.ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												
	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส					●	○		●	○		●	○	
2. การติดตามผล KRIs เป็นรายเดือนและรายงานผลเป็นรายไตรมาส					●	○		●	○		●	○	

หมายเหตุ: ● หมายถึง การประชุม คณส.ทอท. ○ หมายถึง การประชุม คคส. และ ❖ หมายถึง การประชุม คณก.ทอท.

ตารางที่ 11 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

8. แบบฟอร์ม และคำอธิบาย

ทอท.ได้กำหนดให้มีแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) Risk Agent และพนักงาน ทอท.ใช้ประกอบในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1 “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)”
- แบบฟอร์มที่ 2 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)”
- แบบฟอร์มที่ 3 “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)”
- แบบฟอร์มที่ 4 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)”

1. แบบฟอร์มที่ 1 “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เป้าหมาย (Target) ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold) พร้อมทั้งกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง โดยพิจารณาความสามารถในการแจ้งเตือน (Early Warning) ของข้อมูล และความสามารถในการรายงานผล KRIs ที่กำหนด เนื่องจากการรายงานผล KRIs จะดำเนินการผ่านระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนหรือตามรอบความถี่ของข้อมูล และรายงานผล KRIs ในรูปแบบเอกสารเป็นรายไตรมาส เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และสามารถกำหนดมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ประจำปีงบประมาณ.....
สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน.....

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs	ค่าเป้าหมาย (Target)	ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง
ด้านปฏิบัติการ (Operation)				
1. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยานได้ตามขีดความสามารถ	1. อัตราการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน		● ● ●	
	2. จำนวนอากาศยานจอดค้างแบบไม่ใช้งาน		● ● ●	
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ภายนอกอากาศยานและอุปกรณ์ได้อย่างเพียงพอ	3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนบำรุงรักษาระดับเพลิงอากาศยานและอุปกรณ์		● ● ●	
3. ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบินผู้โดยสาร	4. ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS)		● ● ●	

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs	ค่าเป้าหมาย (Target)	ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง
ด้านความปลอดภัย (Safety)				
4. ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยภายในเขตการบิน	5. ระยะเวลาการฝึกซ้อมการเข้าถึงอากาศยานที่เกิดเหตุภายใน 2 นาที		● ● ●	
	6. จำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยระดับ 1 และ 2 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข		● ● ●	
5. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ SMS	7. การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยท่าอากาศยาน		● ● ●	
ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)				
9. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในและภายนอกเขตการบิน	8. จำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยระดับ 2 และ 3 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข		● ● ●	
	9. จำนวนครั้งการตรวจพบวัตถุอันตรายหรือวัตถุต้องห้ามที่ได้รับแจ้งจากอากาศยานหรือท่าอากาศยานปลายทาง		● ● ●	

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs	ค่าเป้าหมาย (Target)	ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง
KRIs อื่น ๆ โปรดระบุ				
			<div style="text-align: center;"> ● ● ● </div>	

2. แบบฟอร์มที่ 3 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)”

2.1 **ปีงบประมาณ:** ระบุปีงบประมาณของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เช่น ปีงบประมาณ 2564

2.2 **Risk Owner (หลัก):** ระบุผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งจะกำหนดให้เป็นหัวหน้าสายงาน สาย สำนัก และ ท่าอากาศยาน

2.3 **Risk Owner (ร่วม):** ระบุผู้รับผิดชอบร่วม ซึ่งจะกำหนดให้เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง

2.4 **ปัจจัยเสี่ยง:** ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎ ระเบียบภายใน ทอท.ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

2.5 **ประเภทความเสี่ยง:** ระบุประเภทของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด ซึ่ง ทอท. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 12 ประเภท ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk: C) หรือความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่ ทอท. กำหนดขึ้น

2.6 **ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง:** ระบุที่มาของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน และส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. ซึ่งมีการจัดทำเป็นประจำทุกปี

2.7 **ระดับความเสี่ยง:** ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) โดยอาศัยฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถเลือกใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมที่ ผศส. จัดทำขึ้นดังปรากฏตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2565

2.7.1 **ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk):** ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไปตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือโอกาสเกิดความเสียหายจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทำให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ/แผนงาน และผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.7.2 **ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk):** เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงหลังจากที่ได้กำหนดให้มีมาตรการควบคุมภายใน เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงานเพื่อควบคุมกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

ทั้งนี้ การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) จะประเมินผ่านเกณฑ์ การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) ที่ใช้ประเมิน “ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)” เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุม ในปัจจุบัน

2.7.3 ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk): กำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง โดยประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามมาตรการควบคุมในปัจจุบันที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

2.8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA): กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยง เนื่องจากผลของการบริหารความเสี่ยงเป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน/ส่วนงาน/กระบวนการ/โครงการ รวมถึงเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท.

2.9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT): ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้ เบี่ยงเบนได้ของปัจจัยเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สามารถใช้ฐานข้อมูลในอดีต ประกอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้

2.10 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs): ระบุ KRIs ที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการแจ้งเตือนการเกิดความเสี่ยง

2.11 สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง: ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงอาจส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากร ไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎ ระเบียบภายใน ทอท. ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งสาเหตุที่เกิดจาก ข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจ ที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยการวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis) ควรคำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริง

2.12 มาตรการควบคุมในปัจจุบัน: เป็นการระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมระดับ ความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน

2.13 ความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน: เป็นการประเมินความเพียงพอของกิจกรรม ที่ใช้ในการควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุที่ระบุไว้ใน “มาตรการควบคุมในปัจจุบัน” โดยพิจารณา จากความครอบคลุมของกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการรายงานติดตามผลอย่างเป็นระบบ (รายละเอียดตามข้อ 3.4 การประเมินความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน)

2.14 ค่าถ่วงน้ำหนัก (%): การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณา ถึงผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักมากหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผล

กระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก และสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย ทั้งนี้ น้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะรวมกันได้เท่ากับร้อยละ 100

2.15 แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม: ในกรณีที่ “ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)” มีผลความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง และสูงมาก (ผลคูณของโอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) หรือ $L \times I$ มีค่ามากกว่า 8 ขึ้นไป) ส่วนงานจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.16 ผู้รับผิดชอบ: บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2.17 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis): ประเมินความคุ้มค่า

2.18 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง: เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จากด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I)

2.18.1 ด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L): เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ หรือความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง

2.18.2 ด้านผลกระทบ (Impact: I): เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายอย่าง ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการบริการ ด้านการรายงาน ด้านงานสนับสนุน ด้านความปลอดภัย ด้านการรักษาความปลอดภัย ด้านการทุจริต และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง

อย่างไรก็ตาม ทั้งด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ความเสี่ยงอาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์ในอนาคตกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง

โดย ฝคส. และ Risk Agent เป็นผู้สนับสนุนให้คำแนะนำในการกำหนดค่าระดับเกณฑ์การประเมิน และประเมินระดับความเสี่ยง

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	
Risk Owner (หลัก)	
Risk Owner (ร่วม)	

ปัจจัยเสี่ยง :			
ประเภทความเสี่ยง :	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ <input type="checkbox"/> Service <input type="checkbox"/> Standards <input type="checkbox"/> Financial	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :		

แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
				100		

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
		1. การลดความเสี่ยง (Treat)		
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)		
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)		
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)		

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง
ชื่อปัจจัยเสี่ยง

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1		
ระดับ 2		
ระดับ 3		
ระดับ 4		
ระดับ 5		

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก _____
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก _____

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

3. แบบฟอร์มที่ 3 “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม กรณีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดเป็นแผนฯ ที่จัดทำขึ้นใหม่ หรือเป็นแผนฯ ที่ยังไม่มีกระบวนการรายละเอียดของแผนฯ จากแผนฯ ที่กำหนดเป็นแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หากมีการจัดทำรายละเอียดของแผนฯ เรียบร้อยแล้ว สามารถใช้แทนแบบ RM-3 ได้

แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมประจำปีงบประมาณ ของ ..(ชื่อ Risk Owner)..																									
1. ชื่อแผน :							4. ตัวชี้วัด :																		
2. วัตถุประสงค์ :							5. ผู้รับผิดชอบหลัก :																		
3. เป้าหมาย :							6. ระยะเวลาดำเนินการ :																		
7.กิจกรรมหลัก		น้ำหนัก ของ กิจกรรม	8. ระยะเวลาดำเนินการ																						
			ปีงบประมาณ	256X					256X																
			ไตรมาส	Q1			Q2			Q3		Q4													
			เดือน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.										
		Plan																							
		Actual																							
		Plan																							
		Actual																							
		Plan																							
		Actual																							
		Plan																							
		Actual																							

แบบฟอร์มที่ 3 :แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

4. แบบฟอร์มที่ 4 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการติดตามรายงานผลการบริหารของปัจจัยเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้นตามแบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1) โดยมีรายละเอียดการรายงาน ดังนี้

4.1 ผลการดำเนินงาน: รายงานผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่รายงานผลเปรียบเทียบกับ RA และ RT ที่ระบุไว้ รวมถึงผลการติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)

4.2 ระดับความเสี่ยง: ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ณ ไตรมาสที่รายงาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ของปัจจัยเสี่ยง

4.3 การดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่และแผนจัดการความเสี่ยง (หากมี): รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ให้ครบถ้วนทุกกิจกรรม

4.4 ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัด ในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไข: รายงานปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัด (หากมี) รวมถึงกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัด ดังกล่าว

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
 ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) :

ประจำปีงบประมาณ 256x
 ไตรมาสที่

ปัจจัยเสี่ยง	
ประเภทความเสี่ยง	

ผลการบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบน ได้(Risk Tolerance: RT)		
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)		

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)			ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 1			ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 2			ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 3			ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 4					
L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)			

หมายเหตุ : L (Likelihood) หมายถึง โอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยง
 I (Impact) หมายถึง ผลกระทบจากการเกิดปัจจัยเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

สาเหตุ	น้ำหนัก (%)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	การดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยง (หากมี)	ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัดในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไข
				<u>ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่:</u> <u>ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม:</u>	
	100				

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

9. ภาคผนวก

9.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

ด้านที่ 3 เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม องค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2%)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		3.3 การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6%) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	100	

ตารางที่ 12 : เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

- 1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่รณรงค์นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกัน ที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

- หลักการและแนวคิด : GRC Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง

ความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD) มีโครงสร้าง ความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD) มีโครงสร้าง ความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)

- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหาร ความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2. โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐบาลวิสาหกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
กรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารสูงสุด)	<ul style="list-style-type: none"> ● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ● ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการ ผู้จัดการ (ผู้บริหาร ระดับรอง)	<ul style="list-style-type: none"> ● ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ● ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ● ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือ พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบ การบริหาร ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ● จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ● ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ● ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ● สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ● สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ตารางที่ 13 : บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกันหรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูล การตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจ ด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจ และไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, june 2017 volue 1)

- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือ วัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นกับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ที่การแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการ และผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์)

- การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

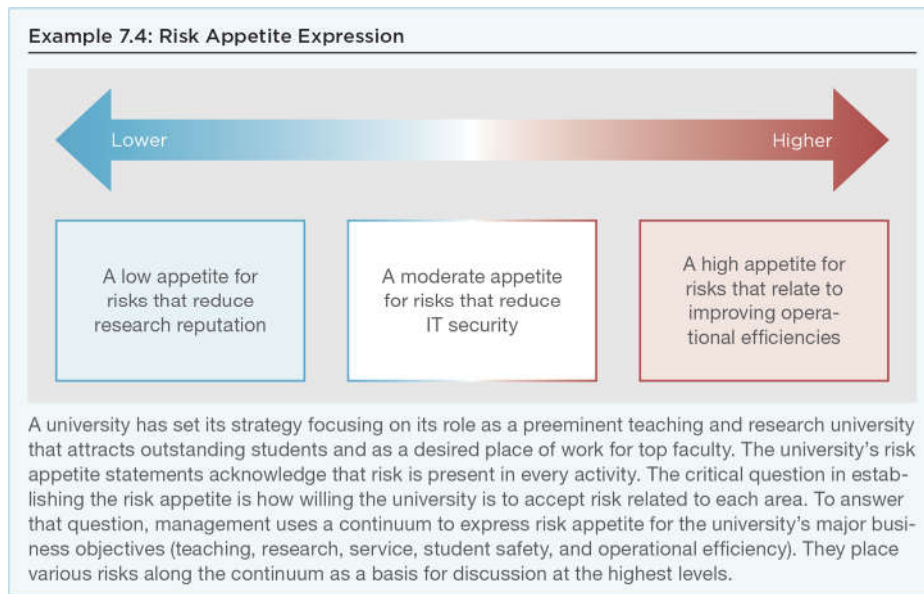
ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ

- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลัก สำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

แผนภาพที่ 10 : ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนัก ร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้า กระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความเสี่ยง สะท้อนถึงการที่ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยง ที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยง กับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกชั้นตอน และทุกชั้นตอนได้ ประสิทธิผลตามที่ กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน ของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรม ควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

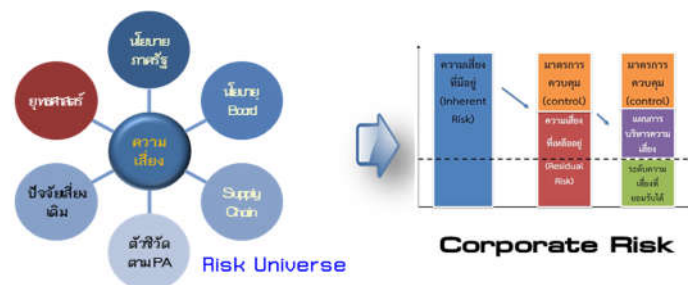
หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณา ที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์เพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ชั้นตอน

การปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
 - 2.1 Brainstorming
 - 2.2 Delphi technique
 - 2.3 Interviewing
 - 2.4 Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques
 - 5.1 Cause-and-effect diagrams
 - 5.2 Influence diagrams
 - 5.3 System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment



แผนภาพที่ 11 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนัก

ร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนัก

ร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความเสี่ยง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความเสี่ยงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

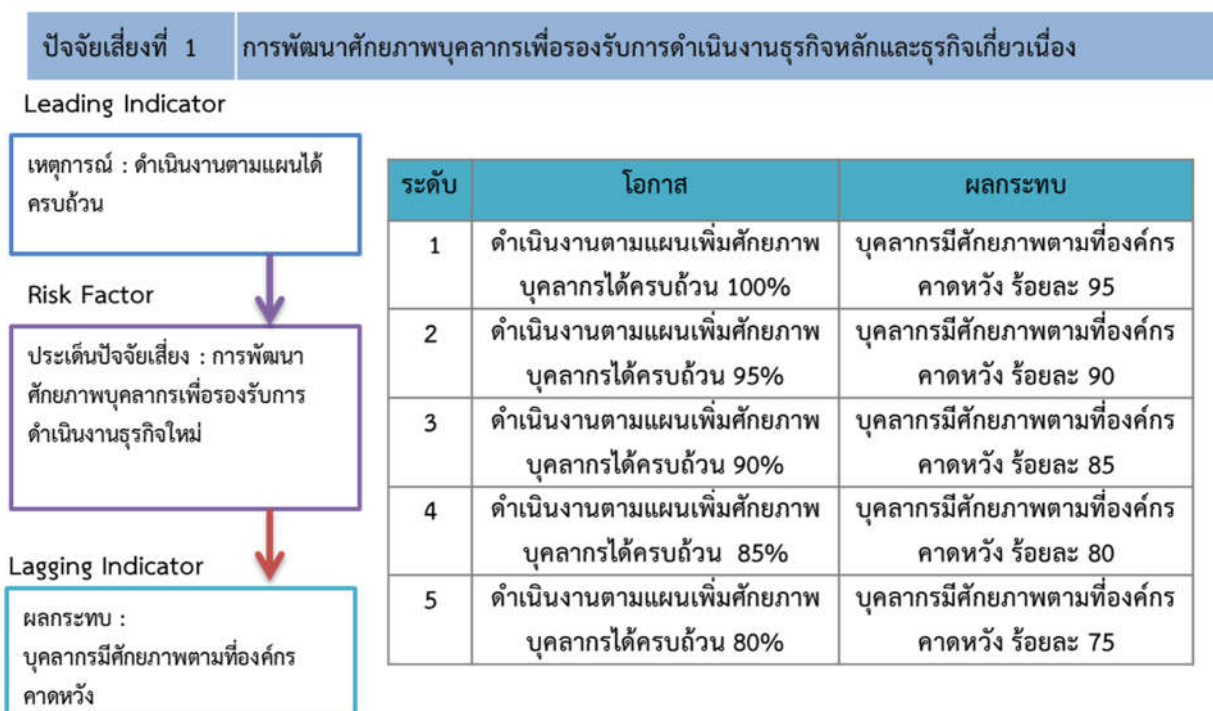
ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความเสี่ยงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่น ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความเสี่ยงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อ ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความเสี่ยงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นกับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ



แผนภาพที่ 12 : ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

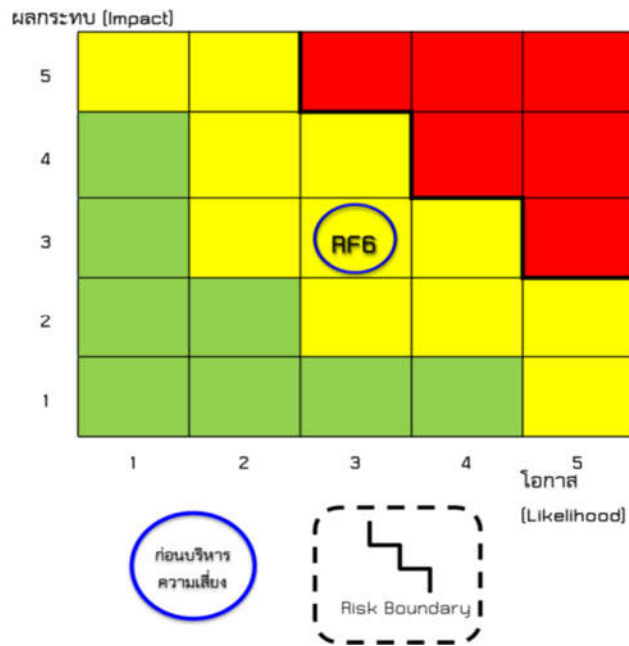
ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ”

หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)



แผนภาพที่ 13 : ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (นำหน้าร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการการ กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

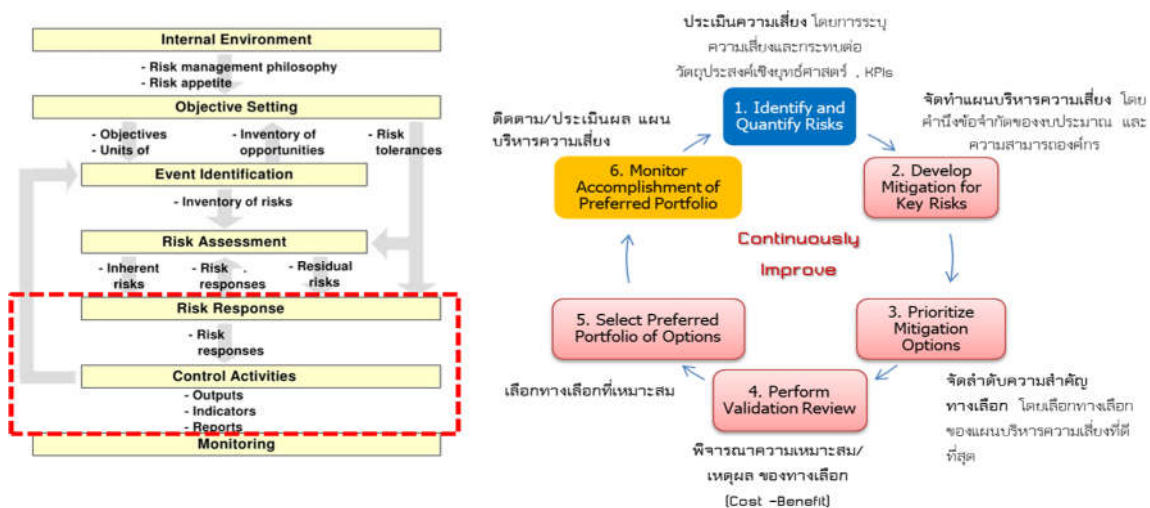
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
 - การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ



แผนภาพที่ 14 : กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (หน้าทึกร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเป็ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเป็ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเป็ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

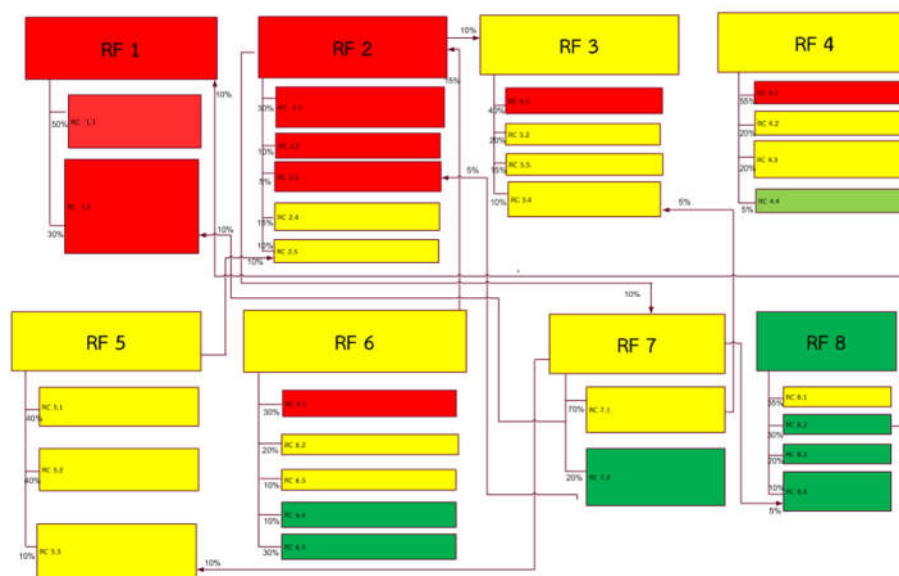
หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
 - 1) การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา



แผนภาพที่ 15 : ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)

หมายเหตุ : RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%)

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (หน้าหน้ากร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

(หน้าหน้ากร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความเสี่ยง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (หน้าหน้ากร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหาร สายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน ที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบ สารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผล ได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
 - 1) รายงานระดับความเสี่ยง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
 - 2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
 - 3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาท ยอดขายจำหน่ายสะสม ค.ศ.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความสำเร็จแก่ของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย) 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งพนักงานลงพื้นที่หลักค้ายอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกัน เพื่อหาแนวทางหลักค้ายอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดทรวีสดูส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

แผนภาพที่ 16 : องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4) เพิ่มเติม

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่ เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการของ องค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของ การดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนว ปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้ งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่ เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความ เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการ กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การ กำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

■ โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนด อย่างครบถ้วนและเป็น ระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
2. การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญ อย่าง ครบถ้วน (ทั้ง 8 เภณซ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
3. การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
4. การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
5. การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
6. การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7. การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

9.2 คำอธิบายศัพท์

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
เหตุการณ์	Event	สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความเสี่ยง	Risk	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น และส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
โอกาส	Opportunity	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น และส่งผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ	Inherent Risk	ความเสี่ยงที่มีต่อ ทอท. โดยที่ฝ่ายบริหารยังไม่ได้กระทำการใด ๆ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Residual Risk	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ ภายหลังจากที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นแล้ว
การควบคุม	Control	นโยบาย แนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมเพื่อตรวจพบ (Detective Control) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) และการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)
การบริหารความเสี่ยง	Risk Management	การบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเป็นโอกาสในการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะได้ทบทวนกลยุทธ์หรือแผนงานที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
การบริหารความเสี่ยงองค์กร	Enterprise Risk Management	กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ ทอท. ยอมรับได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นแล้ว ทอท. ยังสามารถดำเนินธุรกิจ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้	Risk Tolerance	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ประเภทความเสี่ยง	Risk Category	การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงที่ระบุได้ออกเป็น 12 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่
ปัจจัยเสี่ยง	Risk Factor	ปัจจัยที่อาจส่งผลให้แผนงาน/ โครงการ/ กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนที่ความเสี่ยง	Risk Correlation Map	แผนที่ความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อไป
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	Strategic Risk	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	Operational Risk	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ
ความเสี่ยงด้านการเงิน	Financial Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	Compliance Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์	Human Capital Risk	ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือมิได้ตั้งใจของพนักงาน
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	Safety Risk	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์ หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจ จนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Risk	การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคลความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว และชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น
ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม	Hazard and Environmental Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ความเสี่ยงด้านการทุจริต	Fraud Risk	การกระทำโดยเจตนา เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว (ญาติมิตร) เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ไวรัสทำให้ข้อมูลเสียหาย ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลักเสียหาย ข้อมูลสำคัญถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์	Reputation Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กร ส่งผลให้เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในสังคมจนนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียง
ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่	Emerging Risk	ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้มีความถี่ของการเกิด แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น
การประเมินความเสี่ยง	Risk Assessment	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ได้รับการระบุขึ้น โดยประเมินจาก 2 มุมมอง คือด้านผลกระทบ และด้านโอกาสเกิด
โอกาสเกิดความเสียหาย	Risk Likelihood	โอกาสเกิดความเสียหาย หรือความไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์จะเกิด และส่งผลเสียหายแก่ ทอท. โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิดความเสียหาย
ผลกระทบด้านการเงิน	Financial Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริงแล้ว สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินด้วยค่าเสียโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย
ผลกระทบด้านการบริการ	Service Impact	เป็นการพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการให้บริการของ ทอท. ซึ่งความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การเกิดข้อร้องเรียนและเผยแพร่ไปยังสาธารณชน
ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	Support Impact	เป็นการพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
		ที่จะสนับสนุนให้ ทอท.บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานตามแผนฯ หรืออาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือส่งผลทำให้ต้องยกเลิกแผนฯ
ผลกระทบด้านความปลอดภัย	Safety Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อชีวิตและสุขภาพของผู้โดยสาร สายการบิน ผู้ประกอบการ และพนักงาน ภายใต้พื้นที่ของท่าอากาศยานของ ทอท. รวมถึงการปฏิบัติงานจากการขาดความตระหนักถึงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอันตราย
ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Impact	พิจารณาจากผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยได้อ้างอิงการกำหนดระดับผลกระทบให้สอดคล้องกับเกณฑ์ผลกระทบที่ตามมา (Consequence) ตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ค่าคะแนนความเสี่ยง	Risk Score	ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ ค่าคะแนนความเสี่ยง = ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (I) X ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (L)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	Risk Owner	บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใด ๆ โดยเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย
การลดความเสี่ยง	Treat/Mitigate	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยการกำหนดระบบหรือวิธีการควบคุม หรืออาจใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ/หรือ ลดผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร
การถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer/Share	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับหน่วยงานภายนอก โดยจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
การยกเลิกความเสี่ยง	Terminate/Avoid	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มดำเนินการกิจกรรมใด ๆ หรือหยุดดำเนินการกิจกรรมใด ๆ เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ แล้วไม่คุ้มค่ากับผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
การยอมรับความเสี่ยง	Take/Accept	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับหรือคงความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นโดยไม่ต้องมีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
		หากพิจารณาแล้วพบว่าต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ หรือเนื่องจากโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำ
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	Mitigation Plan	แผน/มาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. โดยแผนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย แผนการดำเนินงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Key Risk Indicators	เครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้าให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงหลัก ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหลักได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงและส่งผลเสียหายต่อ ทอท.