

# AOT Risk and Crisis Management 2022

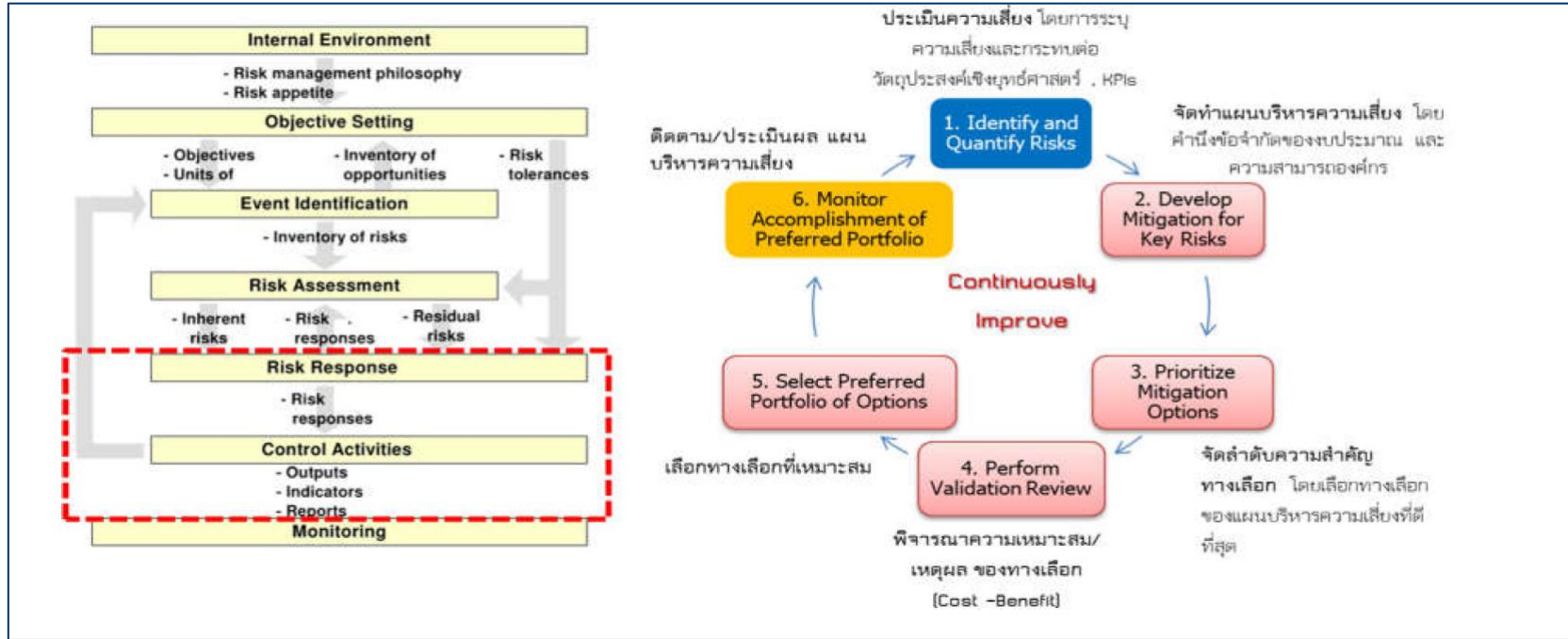
---

AOT Public Company Limited





## AOT's Risk management Process



The initial step of risk management process toward the identified risk appetite and risk tolerance is identification of potential risk that can impact to the strategic plan and business continuity of AOT. The identified risks are required to assess the severity through the risk assessment. Prioritization of identified risks has conducted to assess the risk by using risk matrix regarding likelihood (L) and Impact (I). AOT established risk assessment to prioritize the risk level and to prepare the risk management plan accordingly. The key risk indicators (KRIs) have been established to track the progress and outcome with respect to the risk response plan that related to the strategic plan and target of AOT.

# Prioritization of identified risks

- Accounting any risks, incidents, and threads through bcms+ (bcms.airportthai.co.th) to “identify the potential risk and its magnitude”.
- The approval “identified risk” will be sending to the risk owner for further risk assessment process.
- The identified risks are considered the level of significance through the “risk prioritization” with the risk matrix

Impact (I)	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)				
5 (Very high)	5 1x5 = 5	10 2x5 = 10	15 3x5 = 15	20 4x5 = 20	25 5x5 = 25
4 (High)	4 1x4 = 4	8 2x4 = 8	12 3x4 = 12	16 4x4 = 16	20 5x4 = 20
3 (Moderate)	3 1x3 = 3	6 2x3 = 6	9 3x3 = 9	12 4x3 = 12	15 5x3 = 15
2 (Low)	2 1x2 = 2	4 2x2 = 4	6 3x2 = 6	8 4x2 = 8	10 5x2 = 10
1 (Very Low)	1 1x1 = 1	2 2x1 = 2	3 3x1 = 3	4 4x1 = 4	5 5x1 = 5
	1 (Very Low)	2 (Low)	3 (Moderate)	4 (High)	5 (Very high)
	Likelihood (L)				

	Risk Score (Likelihood x Impact)	Risk Level	Mitigation Guideline
High Area Risk	16 - 25	(Very high)	Any very high risks urgently need to be managed and turned into the acceptable risk (Risk appetite) by the risk owner with the risk management plan
	8 - 15	(High)	High risk level is required the management process by the risk owner who is the key accountability in defining the management plan, including any measures or internal control to secure the risk level in an acceptable level.
Risk Appetite	3 - 6	(Moderate)	The moderate risk is an acceptable risk that no need to have additional risk management plan. Whereas risk owner must follow the existing measures and track the internal control performance.
	1 - 2	(Low)	This is the level of risk appetite with no need an additional risk management plan. The risk owner must always track and monitoring the relevant risks.

The prioritization of risk is resulted through the color to show the risk level that leading to the responded approaches and appropriate risk management plan.

- The Business Continuity Management Representative (BCMR) set up the meeting to review the risk assessment result “at least annually” and other conditions as follows:
  - There is significantly changed in the organization context and document which can be an impact to the risk assessment.
  - There is an occurred incidents/ threads to AOT or other organization that is similar to AOT.
- The risk owner has to report the risk management result which have been monitored to track the risk level. The result of risk management will be quarterly reporting in accordance with the existing measures and additional risk management plan in the user manual.
- The information in the bcms+ system will be reviewed with the risk owner to conclude the implementation status and identify the any issues that cause the difficulty in an implementation.
- Report the risk management consequences to the Business Continuity Management Representative (BCMR) for further review, measures improvement, and additional risk management process. This has been included the risk reporting that need to be closely control.
- Submitting the risk management report, review result, measures improvement, and additional risk management process to the risk management department and risk management committee, respectively.

# Sensitivity Analysis and Stress testing

AOT conducts the sensitivity analysis and stress testing to assess the feasibility in both financial and non-financial risks that can be significant to AOT's business. The testing will be conducted to illustrate the outcome whether threads or opportunities to AOT.

Example: AOT identified that the sensitivity analysis and stress testing to assess the feasibility in both financial and non-financial risks that can be significant to AOT's business. The testing will be conducted to illustrate the outcome whether threads or opportunities to AOT.

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงจากการขยายขีดความสามารถของ ทชข. ตามโครงการพัฒนา ทชข. ระยะที่ 1
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ทชข.สามารถขยายขีดความสามารถได้ตามเป้าหมายโดยไม่กระทบต่อการให้บริการผู้โดยสาร ในช่วงที่อยู่ระหว่างดำเนินโครงการฯ
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	คณส.ทชข.จะได้พิจารณา กำหนดแผนปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว (Speed) ในการให้บริการผู้โดยสาร

(3) ปัจจัยเสี่ยง เรื่อง อัตราการเติบโตด้านรายได้ของ ทอท.ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดและการคลายพันธู์ของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้แนวโน้มรายได้ของ ทอท.ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่า ทอท.จะมีแผนเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำหนดราคากลางด้วยวิธีการเรียกเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำแบบ Flat Rate และแนวทางการจัดสรรพื้นที่ประกอบกิจการระยะสั้น (Pop-up Store) เป็นต้น แต่ยังไม่สามารถทดแทนรายได้ที่ลดลงอย่างกะทันหันได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยจากการประชุมระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) และ คคส. เพื่อบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบของ ทอท. ครั้งที่ 13/2564 เมื่อวันที่ 22 ธ.ค.64 คตส.และ คคส.มีมติให้ฝ่ายบริหาร ทอท. ให้ความสำคัญกับประเด็นของการเพิ่มรายได้ในทุก ๆ มิติ โดยเฉพาะรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) โดยให้ ทอท.ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเพิ่มรายได้ โดยการให้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ รวมถึงควรจัดทำการศึกษาภาวะวิกฤต (Stress Test) ทางการเงินอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินผลกระทบจากการลดลงของรายได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-Looking and Preventive Supervision)

ปัจจัยเสี่ยง	การสร้างรายได้ของ ทอทภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	อยู่ระหว่างพิจารณา กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (เดิม)	1. แผนสร้างรายได้ในอนาคตที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายของผู้โดยสาร 2. การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำหนดราคากลางด้วยวิธีการเรียกเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำแบบ Flat Rate 3. แนวทางการจัดสรรพื้นที่ประกอบกิจการระยะสั้น (Pop-up Store) 4. การเพิ่มช่องทางสร้างรายได้จากการเชื่อมต่อข้อมูลตารางการบิน (Flight Board) ผ่าน Micro App ของ SAWASDEE by AOT
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ส่วนเพิ่ม)	คณส.สงบง.จัดทำการศึกษาภาวะวิกฤต (Stress Test) ทางการเงินอย่างเป็นระบบ


# The example of AOT key risks 2022

KEY RISKS	KEY AREA	Description	RISK APPETITE/TOLERANCE LEVEL	LIKELIHOOD	MAGNITUDE	MITIGATION ACTIONS
Re-Certification readiness of 6 airports	Compliance Risk	Ensuring that all AOT's airports can operate in line with the national and international standard. This is necessary to AOT in preparing the readiness for the certification	All six airports of AOT receive the certification of public airport with/ without any conditions.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Establishing the supported plan and preparing the documents to request the certification of all airports.</li> <li>Preparing the readiness with on-site audit (pre-audit).</li> <li>Doing the audit (post-audit) to verify the safety standard of the airport and sending the Corrective Action Plan (CAP) report.</li> </ul>

# The example of AOT key risks 2022

KEY RISKS	KEY AREA	Description	RISK APPETITE/TOLERANCE LEVEL	LIKELIHOOD	MAGNITUDE	MITIGATION ACTIONS
The cluster of infection of Covid-19 among AOT's employees	Operational Risk	The pandemic of Covid-19 has been identified as significant threads to the airport operation. Decreasing of revenue generated or cash flow has deemed strongly impact to AOT across all relevant operation that is generating an income.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Covid-19 infection of AOT's employee is not significant impacted to business operation.</li> <li>The Covid-19 infection of AOT's employee is impacted to business operation, but it is insignificant.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing the frequency of cleaning with UVC bulb, ozone disinfection.</li> <li>Establishing the campaign of self protection to build the awareness among AOT's employees.</li> <li>Gradually integrate WFH policy to AOT's culture.</li> </ul>



  
บริษัท การท่าเรือแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)  
Ports of Thailand Public Company Limited

Internal audit report regarding performance evaluation criteria of Enablers aspect, risk management and internal audit

ส่วนงาน สตส. (โทร.55071)  
ที่ ๑๕๕ / 65 วันที่ ๑ ก.ย.65


เรื่อง ขอสั่งรายงานผลการต่อต้านการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน (Enablers) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เรียน หัวหน้าคณะทำงานระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ฝ่ายนักวางแผนและงานบริหาร) (๑๐๖.๗๓๕.)

ตามแผนการตรวจสอบภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2565 ที่ได้รับอนุมัติ โดยคณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) กำหนดให้ สตส.สอบทานการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน (Enablers) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่ง สตส.ได้สอบทานเรื่องดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว สตส. จึงขอส่งรายงานผลการสอบทาน (ข้อมูล ณ วันที่ 29 ส.ค.65) ให้กับคณะทำงานฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงาน ทั้งนี้ สตส.จะสรุปรายงานผลการสอบทานการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ทั้ง 8 Enablers เสนอเข้าที่ประชุม คตส.เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่ง คตส.อาจมีความเห็นเพิ่มเติมจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของ สตส. โดย สตส.จะได้นำเรียน กอญ.เพื่อทราบและสั่งการให้คณะทำงานฯ ดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ อำนาจในการพิจารณาเรื่องนี้ กอญ.ได้มอบอำนาจให้ นายธัญญา เสียงเจริญ ผอ.คตส. ตามหนังสือมอบอำนาจช่วง ลงวันที่ 29 เม.ย.65

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และกรุณาแจ้งให้คณะทำงานฯ ทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ต่อไปด้วย

  
ผอ.คตส.ปฏิบัติงานแทน  
กอญ.

The enterprise risk management result of AOT has been reported to an independence director who is the audit committee. The consequences of risk have been reported annually as regular basis. The internal risk audit of AOT has been conducted by audit department. An audit department has to conduct the auditing for all functions in AOT and reporting the consequences to the audit committee and board, respectively.

The performance result of risk management and Internal control



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Core Business Enablers

ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงาน  
ด้าน Core Business Enablers  
Ministry of Finance and State Enterprise Policy Office

ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. การผลักดันการบริหารความเสี่ยงที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรับทราบปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้าผ่านการกำหนดนโยบายต่างๆ และในส่วนของรัฐวิสาหกิจ ผู้นำ (Leadership) ต้องมีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อช่วยให้อุปสรรคภายในองค์กรมีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยเฉพาะนโยบาย GRC ที่ต้องเน้นการบูรณาการร่วมกันและการนำนโยบาย GRC ไปสู่การกำหนดรายละเอียดของแผนงาน กิจกรรมและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของการกำหนดและวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่ต้องบูรณาการร่วมกันซึ่งต้องมีการวิเคราะห์และใช้ฐานข้อมูล รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ กับการทำงาน และระบบงาน มีใช้เพียงแค่การรายงานต่อคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด หรือการแยกกันรายงานผลของแต่ละด้านเท่านั้น
2. การกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงต้องมีการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร เช่น หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Averter) ชอบความเสี่ยง (Risk Lover) เป็นต้น โดย วิเคราะห์และกำหนดพฤติกรรมตามกลุ่มบุคลากรในแต่ละบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดแผนงาน การส่งเสริมพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการระบุพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน ซึ่งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ควรต้องบูรณาการการจัดทำแผนงานส่งเสริมพฤติกรรมร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. การถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสู่ระดับสายงาน และการกำหนด เปรียบเทียบเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานนั้น รัฐวิสาหกิจต้องเชื่อมโยงผลการบริหาร ความเสี่ยง (Risk) และผลการดำเนินงาน (Performance) มีชี้ดำเนินการเพียงมองเฝ้ามองหนึ่งเท่านั้น
4. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง เพื่อให้สะท้อนถึงโอกาสหรือผลกระทบ ที่จะเกิดกับองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งฐานข้อมูลที่ใช้ไม่ควรเป็นเพียงข้อมูลผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ ผลกระทบ แนวความสำเร็จของโครงการ/แผนงานต่างๆ
5. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision) โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น/เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต และต้องมีการกำหนดการปรับปรุงแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องมีการทบทวนการปรับเปลี่ยน แผนงานให้สอดคล้องกับด้านกรว เช่นเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกัน รวมถึงต้องมีการใช้ระบบ EWS เพื่อให้เกิดการติดตามความคืบหน้า และคาดการณ์ผลการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ณ สิ้นปี และเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยงได้ทันทั่วทั้ง นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงผ่านการปรับกิจกรรมและความท้าทายของแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีใช้การปรับลดเป้าหมายระดับองค์กรในระหว่างปี
6. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ BIA (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมทุกระบบงานที่องค์กรมีการวิเคราะห์ในด้าน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และนำผลการวิเคราะห์ BIA ไปจัดทำ BCP พร้อมทั้งสื่อสารและฝึกซ้อมตามแผน BCP ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสวัสดิภาพ (Well Being) ของประชาชน และรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ (Critical Infrastructure) ของประเทศ

As for the obligation of AOT as State-Owned Enterprise, An external audit be conducted by State Enterprise Policy Office and Ministry of Finance.

The statement of recommendation from external auditors, e.g., Ministry of Finance and State Enterprise Policy Office, in overall for risk management and internal control in accordance with 6 core business enablers