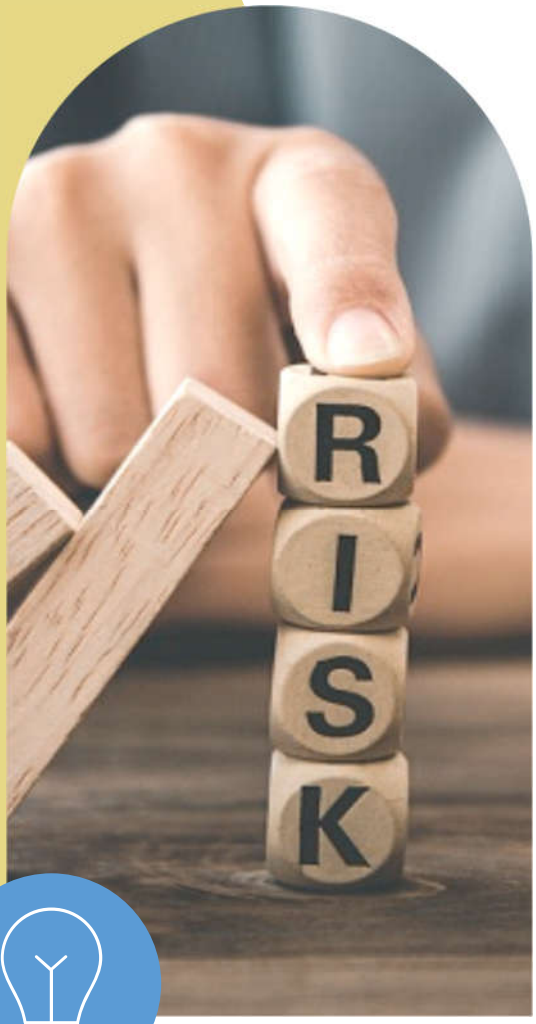
AIRPORTS OF THAILAND PLC.
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ALERT !

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

มีนาคม 2566

ส่วนบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

ส่วนที่ 1 โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง 4

1 วัตถุประสงค์ 5

2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 7

3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 11

3.1 กฎบัตรของ คคส. 13

3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง 19

4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO - ERM 2017 30

4.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) 30

4.2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting) 31

4.3 ผลการดำเนินงาน (Performance) 32

4.4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) 32

4.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting) 33

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 35

5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 36

5.1 Risk Universe 36

5.2 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. 38

5.3 การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) 39

5.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 43

5.4.1 การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Strategy & Objectives Setting) 43

5.4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk and Root Cause Analysis) 47

5.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 51

5.4.4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) 56

5.4.5 การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 59

5.4.6 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) 60

5.4.7 การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 62

6 แบบฟอร์ม และคำอธิบาย 64

6.1 แบบฟอร์มที่ 1 “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)” 64

6.2 แบบฟอร์มที่ 2 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1) 68

6.3 แบบฟอร์มที่ 3 “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)” 75

6.4 แบบฟอร์มที่ 4 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)” 77

7 ภาคผนวก 80

7.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) 80

7.2 Risk Universe 106

7.3 คำอภิธานศัพท์ 109

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 12
แผนภาพ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 30
แผนภาพ 3 : ตัวอย่าง Risk Universe 38
แผนภาพ 4 : ตัวอย่าง Dashboard การรายงานผลของ KRIs 40
แผนภาพ 5 : ยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566-2570) 43
แผนภาพ 6 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) 54
แผนภาพ 7 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) 55
แผนภาพ 8 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 59
แผนภาพ 9 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) 61

สารบัญตาราง

ตาราง 1 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมของ Risk Universe 37
ตาราง 2 : ระดับการแจ้งเตือนของ KRIs 40
ตาราง 3 : KRIs ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566 42
ตาราง 4 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ประจำปีงบประมาณ 2566 46
ตาราง 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด 51
ตาราง 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ 53
ตาราง 7 : ระดับความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. แต่ละระดับ 53
ตาราง 8 : เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 55
ตาราง 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 57
ตาราง 10 : ตัวอย่างการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) 59
ตาราง 11 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 63

สารบัญแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม 1 : แบบฟอร์มการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) 65
แบบฟอร์ม 2 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1) 71
แบบฟอร์ม 3 : แบบฟอร์มแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3) 76
แบบฟอร์ม 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2) 78

ส่วนที่ 1

โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

1 วัตถุประสงค์

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

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

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามกรอบการบริหารความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

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

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. มีรายละเอียดประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 2 ส่วน 7 หัวข้อ ได้แก่

<u>ส่วนที่ 1</u> โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ แสดงเจตนารมณ์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงวัตถุประสงค์และรายละเอียดในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงถึงโครงสร้างการกำกับดูแล บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO-ERM 2017

<u>ส่วนที่ 2</u> แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง แสดงถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประกอบด้วย Risk Universe การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty) การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

6. แบบฟอร์ม และอธิบายประกอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง แสดงแบบฟอร์มและคำอธิบายแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

7. ภาคผนวก แสดงหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) Risk Universe และคำอภิธานศัพท์

ผู้ใช้เอกสาร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คณส.ทอท.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (คณส.สายงาน/สาย/สำนัก และท่าอากาศยาน) คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. (คณส.ส่วนงาน) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) และพนักงานของ ทอท. เพื่อนำไปใช้ประกอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามแนวทางของ 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” เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติตนภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมอาทิ ด้านบริการกับค่านิยมให้ใจ (Service Minded) ด้านมาตรฐานกับค่านิยมมั่นใจ (Safety and Security) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม กับค่านิยมเปิดใจ (Innovation) เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีของบุคลากร ทอท.อย่างยั่งยืน

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานทำให้ 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 และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นไป

ตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล 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) ตลอดจนภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ได้อย่างทันเวลาและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ทอท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ 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” กับแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรณรงค์ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหาร ทอท. พนักงานทุกระดับชั้น มีความตระหนักเกิดความเข้าใจพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านค่านิยมองค์กร “5 ใจ” และมีการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ดังกล่าว รวมถึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างบูรณาการ

6. กำหนดให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้บริหาร ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการ 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. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

5. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้านคอร์รัปชั่น โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชั่นและทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชั่นให้เพียงพอและเหมาะสม

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. พบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

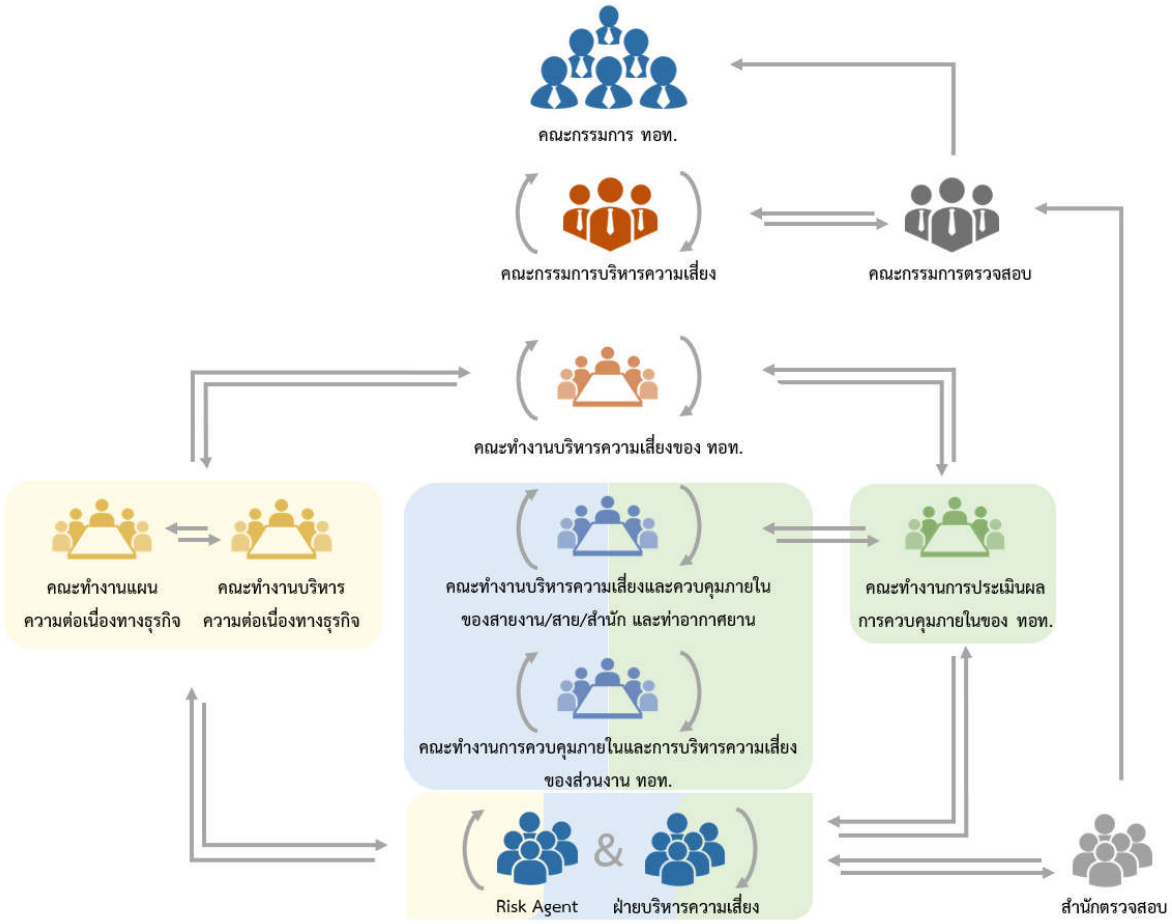
ประกาศ ณ วันที่ 8 ธันวาคม 2564

(นายกฤษณ์ เสสะเวช)
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

ในการประชุม คคส. ครั้งที่ 10/2565 เมื่อวันที่ 20 ต.ค.65 วาระที่ 4.2 เรื่อง การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566 ที่ประชุมฯ มีมติให้ความเห็นชอบผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยให้ถือปฏิบัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ ที่ประกาศใช้ ณ วันที่ 8 ธ.ค.64 ต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2566

3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ คณะกรรมการ ทอท. (คณก.ทอท.) คณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คณส.ทอท.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (คณส.สายงาน/สาย/สำนัก และท่าอากาศยาน) คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. (คณส.ส่วนงาน) ตลอดจน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) และสำนักตรวจสอบ (สตส.) โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นั้น คคส. จะได้รับการแต่งตั้งจาก คณก.ทอท. ให้เป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. (RA) นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะและสั่งการ คณส.ทอท. ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารของแต่ละสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละสายงานของ ทอท. ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ผสภ.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง (ผดม.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (ผภก.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ผชม.) เลขานุการบริษัท (ลขบ.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกฎหมาย (ชญก.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายงานยุทธศาสตร์ (ชญศ.) ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ผอก.สกอญ.) เป็นผู้ทำงานผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงานและเลขานุการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (รอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ



แผนภาพ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทั้งนี้ คณส.ทอท. มีหน้าที่ในการนำนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติ โดย คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน จะเป็นผู้ระบุประเมินความเสี่ยง และวางแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้น และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำ ทั้งนี้ คคส. และ คณส.ทอท. สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือสั่งการต่อเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หากมีความเห็นว่าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้นนั้นยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ คคส. ยังมีหน้าที่ในการรายงานสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบต่อไป

เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ความเสี่ยงใด ๆ ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างส่วนงานของ ทอท. คณส.ส่วนงาน คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานแต่ละคณะ จะต้องมีการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงร่วมกันกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมี ฝคส. และ Risk Agent ร่วมประสานงานและให้การสนับสนุนเพื่อรายงานต่อ คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท. ตามลำดับ

โดยภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ฝคส. และ Risk Agent จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับรายงานต่อ คณส.ทอท. นอกจากนี้ ฝคส. จะมีการประสานงานหรือถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับ สตส. เพื่อสำนักตรวจสอบจะสามารถนำข้อมูลความเสี่ยงไปใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบบนพื้นฐานความเสี่ยง (Risk - Based Audit Planning) รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการควบคุมภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยฝ่ายงาน/ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการควบคุมภายในที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ

3.1 กฎบัตรของ คคส.

ทอท. ได้จัดทำกฎบัตรของ คคส. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของ คณก.ทอท. ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยกฎบัตรของ คคส. ประกอบด้วยหัวข้อ ต่อไปนี้

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

ทั้งนี้ รายละเอียดของกฎบัตรของ คคส. แสดงไว้ในหน้าถัดไป

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

คำปรารภ

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้กำหนดกรอบขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) โดยมุ่งให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทอท.ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.ให้เป็นไปโดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารที่เป็นระบบ อันจะช่วยส่งผลให้ ทอท.เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และรักษาหรือสร้างคุณค่าจากการบริหารงานในภาพรวมของ ทอท.

หลักการและวัตถุประสงค์

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมุ่งสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลโดยการพิจารณา รับทราบ สอบทาน ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. ในการประชุมครั้งที่ 12/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2565 วาระที่ 4.1.1 เรื่อง ขออนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยให้ถือปฏิบัติกฎบัตรของ คคส. ที่ประกาศใช้ ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2565

โครงสร้าง องค์ประกอบ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท. มีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งพิจารณาแต่งตั้งจากกรรมการ ทอท. ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ และความชำนาญในการบริหารงานที่สอดคล้องกับข้อมูลทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการ ทอท. (Skill Matrix) ตามที่ ทอท. ได้มีการกำหนดไว้ โดยจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีความเป็นอิสระและไม่มีหน้าที่ในการบริหารงานของ ทอท.

ข้อ 2 คณะกรรมการ ทอท. เป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดเลือกบุคคลหนึ่งขึ้นมาเป็นประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์) และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ช่วยเลขานุการโดยตำแหน่ง

ข้อ 3 กรรมการบริหารความเสี่ยงมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี นับจากวันที่คณะกรรมการ ทอท. มีมติแต่งตั้ง กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้ แต่รวมแล้วต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

ข้อ 4 นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการบริหารความเสี่ยงพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) พ้นหรือออกจากตำแหน่งกรรมการ ทอท.ด้วยเหตุที่ระบุไว้ในข้อบังคับ ทอท.

การเปลี่ยนประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริหารความเสี่ยงผู้อื่น

ข้อ 5 สิทธิประโยชน์และค่าตอบแทนของประธานกรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดโดยที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. และที่ประชุมผู้ถือหุ้น

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 6 อำนาจ

ข้อ 6.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจขอให้ส่วนงานต่าง ๆ ของ ทอท. ชี้แจงข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเชิญให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท.เข้าร่วมการประชุมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูลด้วยวาจา สำหรับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เห็นควร ทั้งนี้ ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท. ที่ได้รับเชิญสอบถาม หรือขอข้อมูลถือเป็นหน้าที่ในการให้ความร่วมมือ พนักงานผู้ใดละเลย เพิกเฉยให้ถือเป็นความผิดทางวินัย และการเจตนาให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือจงใจบิดเบือน ซ่อนเร้นข้อมูลอันมีผลให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อ ทอท. ให้ถือว่าเป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 6.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการสั่งการฝ่ายบริหารให้ดำเนินการหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎบัตรนี้ หรือหน้าที่พิเศษอื่นใดตามที่คณะกรรมการ ทอท. จะมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ 6.3 ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ประสบผลสำเร็จในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 7 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ 7.1 กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชั่นของ ทอท.รวมถึงการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (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 เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของ 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 และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตลอดจนส่งเสริมให้มีการปรับปรุง 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 และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 8 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. มีการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถเชิญบุคคลใด ๆ ที่ไม่ใช่กรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมการประชุมก็ได้

ข้อ 10 ในการประชุมแต่ละครั้งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีกรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้นจึงถือเป็นองค์ประชุม

ข้อ 11 วาระการประชุมควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้า และจัดให้มีการส่งเอกสารประกอบการประชุมไปยังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยให้ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุม

ข้อ 12 ในการลงมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ประธานกรรมการและกรรมการ บริหารความเสี่ยง มีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้เข้าร่วมประชุมอื่นที่ไม่ใช่ประธาน หรือกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีสิทธิลงมติ

ข้อ 13 ประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่มีการลงมติไม่มีสิทธิออกเสียง และจะต้องไม่อยู่ในที่ประชุมเมื่อมีการพิจารณาวาระที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องนั้น

ข้อ 14 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ ทอท.รวมทั้งเพื่อการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในมีทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน

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 กรณีอื่นใดที่มิได้กำหนดไว้ในกฎบัตรฉบับนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณี

(นายสราวุธ ทรงศิวิไล)
ประธานกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

(นายกฤษณ์ เสสะเวช)
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 เพื่อให้มั่นใจว่าในภาพรวม ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่
- ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า ทอท. สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชั่นของ 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 รวมถึงการสอบทานและทบทวน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

- อนุมัติแผนและผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท.โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- รับทราบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานและศูนย์ รวมถึงผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs
- รับทราบและให้คำแนะนำ 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 (GRC) ของ ทอท. นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชั่นนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าอากาศยาน และนโยบายสิทธิมนุษยชน รวมถึงค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยงและทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและเหมาะสม

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

- พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า RA และ RT ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี และอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนักตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์
- รับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติการกำหนดและการรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบและให้คำแนะนำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.
- รับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ การกำหนด การทบทวน และการรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อ ทอท.

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

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง

(KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

- คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยรายงานความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ
- คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก กำหนด ทบทวน และติดตามรายงานผล KRIs เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน(Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทภ. อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน มีองค์ประกอบครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งเสนอ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทภ. อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทภ. อนุมัติการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทภ. อนุมัติการกำหนดการทบทวนและการรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ของท่าอากาศยาน พร้อมทั้งเสนอ

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

คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

- จัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง หรือในกรณีที่มีประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือทันทีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อนำเสนอผลการพิจารณาและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ต่อหัวหน้า คณส.ทอท.
- ให้การสนับสนุนข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแก่ ฝคส. เมื่อได้รับการร้องขอ

คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.
(Internal Control and Risk Management Working Group)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ร่วมดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก และรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน
- สนับสนุนการติดตามและรายงานผลบริหารความเสี่ยงจาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่รับผิดชอบ ประกอบการนำเสนอ คณส.ทอท. และ คคส. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- สนับสนุนการข้อมูลให้แก่ ฝคส. หรือส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประกอบการกำหนด ทบทวน และติดตามรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท.

คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.
(Internal Control and Risk Management Working Group)

เพื่อพิจารณาอนุมัติ KRIs ของสายงาน สาย และสำนัก และรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ KRIs ของท่าอากาศยาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาท หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- สอบทานความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายในระบบบริหารความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. และระบบการรับแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing)
- คตส. ประชุมหารือร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ ทอท. รวมทั้งเพื่อการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน
- สอบทานให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกำกับดูแล/ตรวจสอบนโยบายและการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน และระบบการรับแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing)
- คตส. หารือกับฝ่ายบริหาร ทอท. เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท. เผชิญอยู่และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากรหรือกฎ ระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท. และคดีความหรือการฟ้องร้องใด ๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ
- สนับสนุนข้อมูลและหรือความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท.

ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

มีบทบาท หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท.โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ
- สนับสนุนข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง
- รวบรวมแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้น เพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (RA)
- รวบรวม ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อ คณส.ท่าอากาศยานหรือสายงานที่สังกัด เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ติดตามและรายงานสถานะของแผนผังความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงและ คณก.ทอท.
- ติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยานจากผู้รับผิดชอบ
- รวบรวมและจัดทำรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยาน
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- รวบรวมและติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้งานระบบงาน (User) เพื่อจัดส่งวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สนับสนุนการจัดอบรม ให้ความรู้ ในฐานะหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง

ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

- สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณส.ทอท. และ คคส.

สำนักตรวจสอบ (Internal Audit Department)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- เป็นหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดวางระบบการควบคุมภายในแก่ส่วนงาน ทอท. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ทบทวนเป้าหมายและประเมินสถานการณ์การดำเนินงานตามระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือตามมาตรฐานสากล
- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระยะยาวของ ทอท. ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในระยะยาว (ระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

- จัดทำแผนแม่บท แผนพัฒนาระบบ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนแม่บทที่สำคัญ
- แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญทั้งภายใน (Local) และภายนอกประเทศ (International) เพื่อพัฒนาระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- พัฒนาและจัดทำแผนที่ความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Correlation Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ทอท.
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง เพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- ออกแบบและพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์กระบวนการหลักของ ทอท. เพื่อกำหนดค่าวิกฤติ (Trigger Point) และระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)
- สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้แก่หน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของการติดต่อประสานงานและการจัดทำรายงาน เพื่อตอบข้อซักถามและการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 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. และสำหรับการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) เป็นต้น
- กำหนดแนวทางบูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเข้ากับระบบงานหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบการควบคุมภายในกับการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของ สตส. ตามระเบียบกระทรวงการคลัง การเชื่อมโยงระบบการจัดการด้านนิรภัย (Safety

Management System: SMS) กับระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) การเชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการและแผนดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานองค์กรตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) และการเชื่อมโยงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO เป็นต้น

- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. เป็นไปตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรอิสระ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมถึง จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- จัดทำระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) อาทิเช่น การกำกับดูแลการให้บริการของผู้รับจ้างภายนอก (Risk Management in Supply Chain) ปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management) การควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Control Point หรือ KPI In - Process) และการจัดการความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติขององค์กร เป็นต้น
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไว้เป็นฐานความรู้และเผยแพร่ให้พนักงาน ทอท. ถือปฏิบัติและรับทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร
- วิเคราะห์และนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Road - Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานและตัดสินใจของผู้บริหาร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุมหารือ (Meeting) การประชุม

เชิงปฏิบัติการ (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 เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รวบรวม ติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้ระบบงาน (User) เพื่อจัดส่งวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile) ที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ข้อมูลด้านทรัพยากรสำหรับดำเนินการและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประกอบการพิจารณาความคุ้มค่าของแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.
- จัดให้มีการประชุม คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส
- จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานของส่วนงานให้เป็นปัจจุบัน

4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO - ERM 2017

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

แผนภาพ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017

4.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานของอีก 4 องค์ประกอบ การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

4.1.1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท: คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์องค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

4.1.2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร: องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ขนาดของ

องค์กร แหล่งที่ตั้ง ผลิตภัณฑ์/บริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานการบังคับบัญชาและการรายงานรวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์: องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด โดยผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและนำกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมาแปลงเป็นแผนดำเนินงานที่สอดคล้อง รวมทั้งมีการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร: องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน โดยมีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

4.1.5 สรรหา พัฒนา รักษา บุคลากรที่มีความสามารถ: องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้ และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

4.2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)

การบริหารความเสี่ยงจะถูกบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยถูกผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

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

4.2.2 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งจะช่วยสามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร และระดับย่อย

4.2.3 ประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้: องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

4.2.4 กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ: องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นควรครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิผล เทคโนโลยี และนวัตกรรม

4.3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่ สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

4.3.1 ระบุความเสี่ยง: องค์กรมีการระบุความเสี่ยงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้วยังควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การใช้ชีวิต และพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

4.3.2 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง: องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กรและพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน

4.3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาพแวดล้อม

4.3.4 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง: องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความรุนแรงของความเสี่ยง

4.3.5 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม: องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงรวมของบริษัทและประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพรวมความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

4.4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ได้ทำไป รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง

เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

4.4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ: องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4.4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน: องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

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

4.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)

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

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

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

4.5.3 รายงานผลเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหารและพนักงานในทุกหน่วยงาน: องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนและนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

จากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 ข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยนำแนวทางดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้าน Core Business Enablers โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal control: RM & IC) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง (รายละเอียดเกณฑ์การประเมินตามภาคผนวกที่ 7.1) นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่ สคร. กำหนด

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำทุกปี (Rolling Strategic Plan) ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการหลัก ดังนี้

5.1 Risk Universe

Risk Universe เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง โดย Risk Universe ประจำปีงบประมาณ 2566 จากแหล่งที่มาทั้งหมด 8 แหล่ง อ้างอิงตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC) ได้แก่ (1) ผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ของปีก่อนหน้าที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง) (2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) (3) ตัวชี้วัดและเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (4) ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กับ ทอท. (Performance Agreement: PA) (5) นโยบายของผู้บริหารระดับสูง (Boards Policy) (6) แผนปฏิบัติการ แผนดำเนินงานและแผนโครงการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Action Plan/Work Plan/ Public Private-Partnership) (7) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) (8) ประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty) ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินและวิเคราะห์ Risk Universe ดังนี้

5.1.1 Risk Universe ที่ ทอท. อาจจะต้องเผชิญภายในระยะเวลา 1-2 ปี จะเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ โดยจะพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ทั้งนี้ เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลฯ จะพิจารณาว่าไม่มีความเพียงพอเมื่อมีผลการประเมินฯ ต่ำกว่าระดับ 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลฯ มีรายละเอียดดังนี้

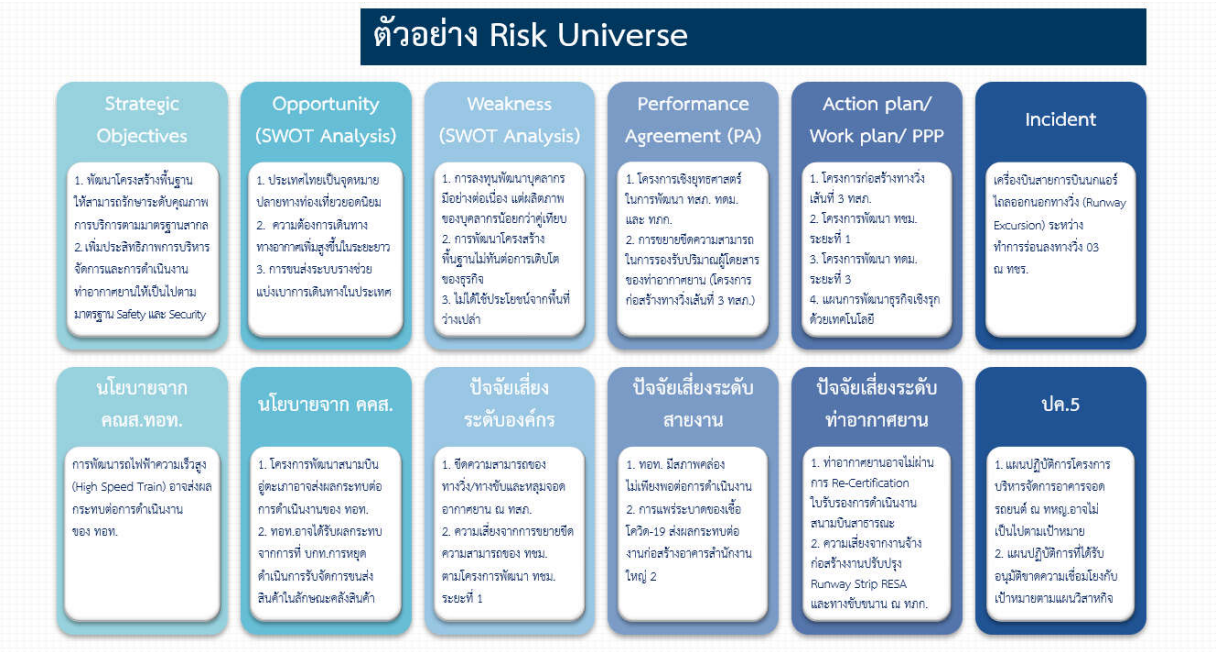
ระดับการควบคุม		การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ตาราง 1 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมของ Risk Universe

ในการนี้ กรณีที่ Risk Universe มีผลการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมฯ <u>เพียงพอ</u> จะถูกนำมาประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการการควบคุมภายในของ ทอท. สำหรับ Risk Universe ที่ผลการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมฯ <u>ไม่เพียงพอ</u> จะเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5.1.2 Risk Universe ที่ ทอท. อาจจะต้องเผชิญภายในระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

ฝคส.จะวิเคราะห์และจัดทำเป็นประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty) และจัดส่งให้ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ต่อไป



แผนภาพ 3 : ตัวอย่าง Risk Universe

<u>หมายเหตุ:</u> จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอก และภายใน สามารถนำมาสู่การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT”ขององค์กรซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความเสี่ยง สะท้อนถึงการที่ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

5.2 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

ทอท. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) การเมือง (Politics) (2) นโยบายภาครัฐ Government) (3) เศรษฐกิจ (Economy) (4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) (5) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) (6) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิตอล (Digital Transformation) (7) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy) (8) สิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านอื่น ๆ เพื่อใช้

เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ฝคส. จะวิเคราะห์และจัดทำเป็นประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty) และจัดส่งให้ ฝกอ. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ต่อไป

5.3 การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

ตามแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับแนวคิดในการกำหนด KRIs อ้างอิงตาม Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management ของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO ระบุว่าการกำหนด KRIs ควรมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวจะถูกขับเคลื่อนผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์โดยควรมีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้น ๆ และนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนด KRIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ (Target/Trigger/Threshold) สามารถเปรียบเทียบค่าจริงกับค่าเป้าหมายของ KRIs เพื่อที่จะพิจารณานำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การนำ KRIs มาใช้นั้นควรคำนึงถึงความยาก-ง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณ KRIs

ทอท. มีการกำหนดและทบทวน KRIs เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ ผ่านแบบฟอร์ม “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 1) โดย คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน รวมทั้งรายงานผล KRIs เป็นรายไตรมาสหรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดย KRIs เชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่สำคัญและส่งผลกระทบ ดังนี้

(1) เป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ตามร่างแผนวิสาหกิจของ ทอท.

(2) การดำเนินธุรกิจของ ทอท. ในอนาคต

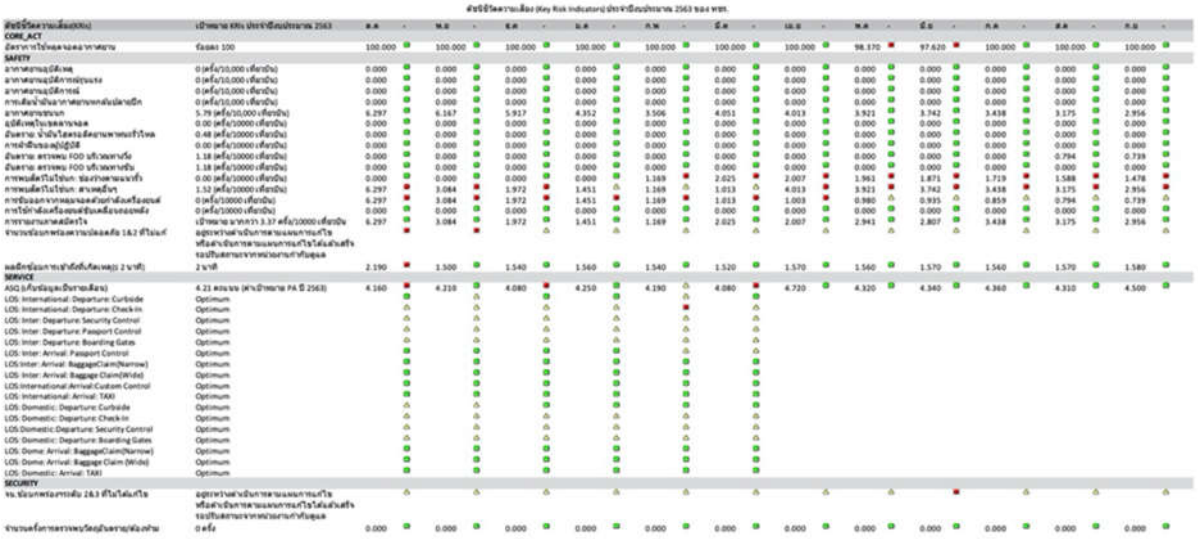
โดย KRIs ของ ทอท. สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการปฏิบัติการ (Operational) และกลุ่มการจัดการ (Management)

ทั้งนี้ เพื่อให้ ทอท. มีแนวทางการพิจารณาผลการแจ้งเตือนของ KRIs ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่ใช้สำหรับการแจ้งเตือนของ KRIs โดยแบ่งการแจ้งเตือนผล KRIs ออกเป็น 3 ระดับ (ปรากฏตามตารางที่ 1 : ตารางแสดงระดับการแจ้งเตือนของ KRIs) ซึ่งระดับ

การแจ้งเตือนดังกล่าวจะแสดงผลผ่าน 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	จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและรายงานผลต่อคณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ตาราง 2 : ระดับการแจ้งเตือนของ KRIs



แผนภาพ 4 : ตัวอย่าง Dashboard การรายงานผลของ KRIs

ในปีงบประมาณ 2566 ฝคส. ได้มีการกำหนด KRIs ของ ทอท. เพื่อติดตามผล โดยได้พิจารณาให้ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากประเด็นต่าง ๆ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ทอท. จึงได้มีการกำหนด KRIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามสถานะความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการติดตามตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายของท่าอากาศยาน ซึ่งประกอบด้วย 25 ตัวชี้วัด ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
1. ด้านปฏิบัติการ (Operational)	
1.1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยานได้ตามขีดความสามารถ	1. อัตราการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน 2. จำนวนอากาศจอดค้างแบบไม่ใช้งาน
1.2 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) กายภาพสนามบินและอุปกรณ์ได้อย่างเพียงพอ	3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนบำรุงรักษารถดับเพลิงอากาศยานและอุปกรณ์*
1.3 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการอากาศยานในภาวะฉุกเฉิน เช่น การเกิดอากาศยานอุบัติเหตุ เป็นต้น	4. ความคืบหน้าในการทำข้อตกลงกับหน่วยงานในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุและจำเป็นต้องมีการกู้อากาศยาน*
1.4 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการผู้โดยสาร	5. ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) 6. ระดับค่าความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน 7. ประมาณการจำนวนผู้มาใช้บริการ ทหญ. สูงสุดต่อวันในช่วงเทศกาลพิธีฮัจญ์*
1.5 ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	8. จำนวนครั้งที่พนักงานบริษัทจัดจ้างด้านการรักษาความปลอดภัยส่งกำลังพลไม่ครบตาม (Terms of Reference: TOR)*
1.6 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินโครงการก่อสร้างได้ตามแผนงานที่กำหนด	9. ร้อยละความสำเร็จของแผนงานก่อสร้างซ่อมแซมพื้นผิวทางอากาศยานด้วยวัสดุปอร์ตแลนด์ซีเมนต์คอนกรีต ของ 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*

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs
	15. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนนิรภัยท่าอากาศยาน*
3. ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)	
3.1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในและภายนอกเขตการบิน	16. จำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยระดับ 2 และ 3 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข 17. จำนวนครั้งการตรวจพบวัตถุอันตรายหรือวัตถุต้องห้ามที่ได้รับแจ้งจากอากาศยานหรือท่าอากาศยานปลายทาง 18. ผลการทดสอบมาตรการรักษาความปลอดภัย*
4. ด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environment)	
.1 ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคระบาดที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	19. จำนวนพนักงานและลูกจ้างติดเชื้อไวรัสโควิด-19 20. จำนวนพนักงานและลูกจ้างได้รับวัคซีนป้องกันโควิด-19
.2 ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติอาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	21. จำนวนครั้งในการเกิดแผ่นดินไหว ณ จังหวัดเชียงราย (จากรอยเลื่อนแม่จันและรอยเลื่อนแม่ลาว)*
.3 ความเสี่ยงจากสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยอาจกระทบต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน	22. ค่าทัศนวิสัยบนทางวิ่ง (ค่า Runway Visual Range: RVR) ต่ำสุด*
5. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)	
5.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง/การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสนามบินของ กพท.	23. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการแก้ไข (Corrective Action Plan: CRP)
ด้านการเงิน (Financial)	
6.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	24. ประมาณการกระแสเงินสดต้นงวด
6.2 ความเสี่ยงจากความสามารถในการควบคุมต้นทุนและงบประมาณค่าใช้จ่าย	25. ประมาณการร้อยละค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (สะสม)

หมายเหตุ: * หมายถึง KRIs ที่ต้องรวบรวมหรือปรับปรุงข้อมูลเพื่อใช้ติดตามผล KRIs

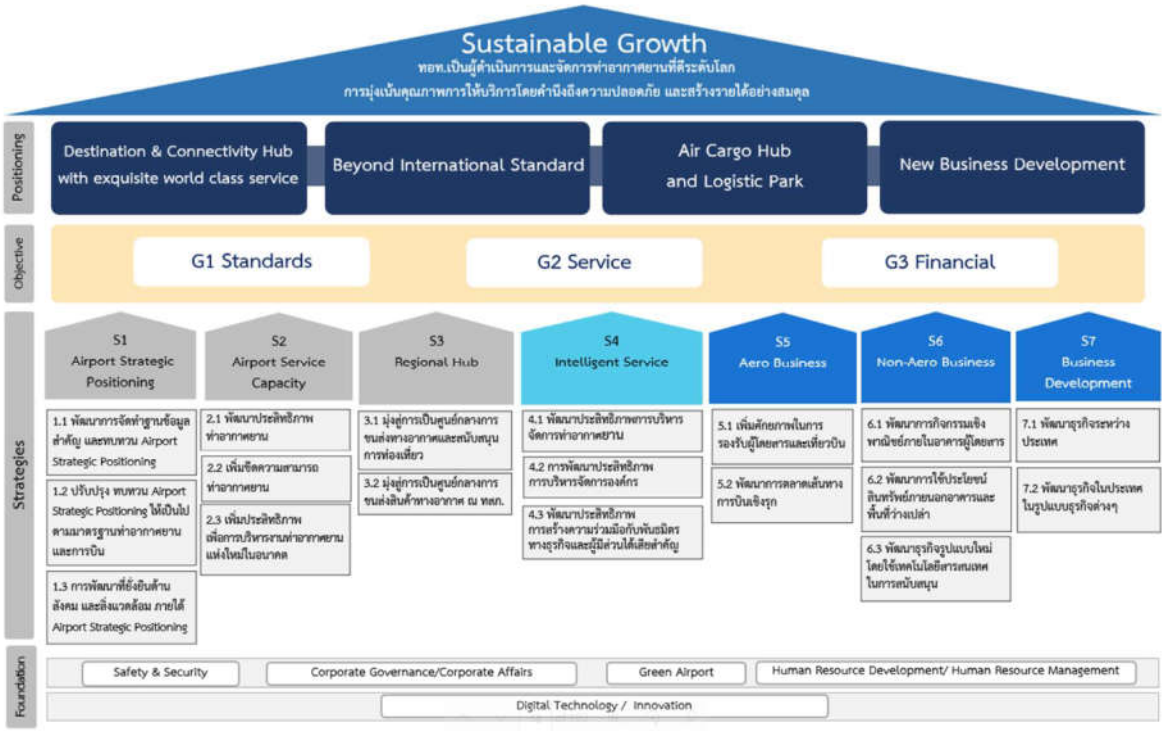
ตาราง 3 : KRIs ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566

5.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. กำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

5.4.1 การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Strategy & Objectives 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



แผนภาพ 5 : ยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566-2570)

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

(1) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) คือ ระดับความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Board – Based Amount) และองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีลักษณะเป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือค่าช่วง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารองค์กร

(2) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุไว้ในประมาณการทางการเงิน หรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Agreement) ประจำปี หากไม่มีการระบุ ควรเป็นค่าที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

โดยทั่วไปการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น องค์กรอาจจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด ความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่องค์กรสามารถยอมรับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ยังสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน และการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรได้ เช่น ในการดำเนินโครงการใหม่ ๆ องค์กรควรพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนมากเกินไปจนอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียนหรือกรณีพิพาทหรือไม่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าค่าที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะทำหน้าที่เป็นกรอบในการตัดสินใจว่าจะอนุมัติการดำเนินโครงการนี้หรือไม่ หรือหากจะดำเนินโครงการนี้ องค์กรได้จัดให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงใด มาตรการดังกล่าวสามารถช่วยลดความเสี่ยงให้ลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่องค์กรกำหนดขึ้น ควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ ทอท. ได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566 มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566	
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)**
ด้านมาตรฐาน (G1 Standard)	
บริหารจัดการความปลอดภัย (Safety)และการรักษาความปลอดภัย (Security) ของ ทอท. ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อแนะนำพึงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ โดยจะบริหารจัดการข้อจำกัด/ข้อยกเว้นภายใต้การจัดทำแผนการแก้ไขข้อบกพร่องและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามเงื่อนไขจาก กพท. ทั้งภายในขอบเขตสนามบินและบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศที่รัฐประกาศกำหนด
ด้านบริการ (G2 Service)	
1. บริหารความพร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับแนวโน้มปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น	1. ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน ในกรณีที่ไม่สามารถฟื้นคืนการให้บริหารเที่ยวบินและผู้โดยสารได้เต็มศักยภาพ ทอท. จะบริหารจัดการศักยภาพของท่าอากาศยานให้สามารถรองรับปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารในช่วงเวลาคับคั่ง (Peak Hour)
2. ขยายขีดความสามารถท่าอากาศยานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยไม่กระทบต่อขีดความสามารถที่มีอยู่เดิม 3. ในระหว่างการขยายขีดความสามารถ ทอท. จะบริหารจัดการเพื่อดำรงขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมให้เพียงพอและสอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศ	2. ไม่ยอมรับความล่าช้าในการขยายขีดความสามารถท่าอากาศยาน ยกเว้นความล่าช้าที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
4. บริหารจัดการท่าอากาศยานเพื่อให้สามารถให้บริการอากาศยานและผู้โดยสารได้อย่างต่อเนื่องไม่เกิดการหยุดชะงัก	3. ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน ในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักจะต้องไม่เกินกว่าช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption: MTPD) และสามารถฟื้นคืนขีดความสามารถที่ยอมรับได้ขั้นต่ำ (Minimum Acceptable Capacity: MAC) ได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนบริการ

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566	
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)**
	(Recovery Time Objective: RTO) ที่กำหนดตามแผนบริหารความต่อเนื่องท่าอากาศยานทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ของท่าอากาศยาน
5. จัดให้มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าโดยมีการวัดผลที่ชัดเจน	4. จัดให้มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เพื่อรักษาระดับการให้บริการ หรือเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐและมาตรฐานของ ICAO หรือโครงการที่เป็นไปเพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาหรือเพิ่มศักยภาพของโครงข่ายระบบท่าอากาศยานของประเทศไทยตามนโยบายภาครัฐ
6. จัดให้มีระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทอท. ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.	5. ในกรณีที่เกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สำคัญของ ทอท. จะดำเนินการตามแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของ ทอท.ที่เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องรองรับ
ด้านการเงิน (G3 Financial)	
1. มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจ 40,000 ล้านบาท (ไม่รวมรายได้จากธุรกิจใหม่) 2. มีรายได้จากการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ที่ได้ลงทุนไปแล้วใน 2 ปีก่อนหน้า ไม่ต่ำกว่า 18 ล้านบาท	ทอท. มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายจากการดำเนินธุรกิจ

ตาราง 4 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ประจำปีงบประมาณ 2566

5.4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk and Root Cause Analysis)

(1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

สามารถพิจารณาได้จากเหตุการณ์ (Event) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยหากมีผลกระทบในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จะถูกระบุเป็นความเสี่ยง (Risk) แต่หากเหตุการณ์นั้น ๆ มีผลกระทบในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จะได้รับการพิจารณาว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) ซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ ควรคำนึงถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risk) โดยในการดำเนินงานของ ทอท. จะเรียกขั้นตอนนี้ว่า “การระบุปัจจัยเสี่ยง” ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

(1.1) ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก โดยวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย (1.1.1) การเมือง (Politics) (1.1.2) นโยบายภาครัฐ Government) (1.1.3) เศรษฐกิจ (Economy) (1.1.4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) (1.1.5) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) (1.1.6) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิตอล (Digital Transformation) (1.1.7) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy) (1.1.8) สิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านอื่น ๆ

รวมทั้งปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

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

โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ข้างต้นพิจารณาประกอบร่วมกับ “Risk Universe ที่ผลการประเมินประสิทธิผลฯ ไม่เพียงพอ” เพื่อนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

(2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis)

การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้และบันทึกสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้สามารถทำการระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากร

ไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎระเบียบภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

(3) เทคนิคการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

เทคนิคการระบุปัจจัยเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยงสามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็น รายงานเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น รายงานเหตุการณ์สูญเสีย และการวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอน โดยมีรายละเอียดของเทคนิคในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

(3.1) ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ระบุปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูลความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของตน และสามารถระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

(3.2) การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นด้านความเสี่ยง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในการระบุปัจจัยเสี่ยงบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมองไม่เห็นความเสี่ยงของตนเอง ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการระบุปัจจัยเสี่ยง จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์และแบบสอบถามสามารถใช้เป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี

(3.3) การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถช่วยระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับกระบวนการได้ โดยแผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ (Process Map) คำอธิบาย หรือทั้งสองอย่าง

(3.4) การแสวงหาข้อมูลเพื่อช่วยในการระบุปัจจัยเสี่ยง

(3.4.1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงาน (Facilitator) ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือมีความรู้ในประเด็นหรือกระบวนการที่จะหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

(3.4.2) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การค้นคว้าและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศอาจช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ครอบคลุมมากขึ้น เทคนิคการค้นคว้าและเปรียบเทียบนี้ ทำได้โดยการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่น ๆ

(3.4.3) แหล่งข้อมูลภายใน เช่น จากรายงานการตรวจสอบภายในรายงาน คณก.ทอท. ผลการตรวจสอบด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน เป็นต้น

(3.4.4) แหล่งข้อมูลภายนอก เช่น จากบทความทางธุรกิจ ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก องค์กรกำกับดูแล เป็นต้น

(4) ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

ทอท.มีการจัดแบ่งประเภทความเสี่ยงเพื่อให้มีความเข้าใจในประเภทของความเสี่ยงได้อย่างเป็นระเบียบ และเป็นไปในทางเดียวกัน โดยกำหนดให้มีการจัดแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 12ประเภท ได้แก่

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

(4.2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

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

(4.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

(4.5) ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Risk) คือ ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือมิได้ตั้งใจของพนักงาน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด เป็นต้น

(4.6) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์ หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจ จนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน

(4.7) ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Risk) คือ การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคลความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว และชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น

(4.8) ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environmental Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การเกิดอุทกภัย โรคระบาด รวมไปถึงภัยจากผู้ก่อการร้ายต่าง ๆ เป็นต้น

(4.9) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) คือ การกระทำโดยเจตนาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว (ญาติมิตร) เป็นต้น

(4.10) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ไวรัสทำให้ข้อมูลเสียหาย ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลักเสียหาย ข้อมูลสำคัญถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น

(4.11) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กร ส่งผลให้เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในสังคมจนนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียง

(4.12) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดน้อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้ มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น

5.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ต้องจัดทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงโอกาสเกิด (Likelihood: L) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยงนั้น (Leading Indicator) และผลกระทบ (Impact: I) เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว จะเกิดความเสียหายหรือความรุนแรงต่อองค์กรอย่างไร (lagging Indicator)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) อาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้นหรือการคาดการณ์ในอนาคตกำหนดเป็นค่าระดับของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงฯ โดยสามารถพิจารณาข้อมูลให้สอดคล้องกับขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น เป้าหมายองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ ดัชนีชี้วัดของผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ผลการดำเนินงาน หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (LxI) เฉพาะรายปัจจัยเสี่ยง สำหรับการประเมินระดับความรุนแรงของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงจะสามารถใช้เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (L) และเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I) เพื่อประเมินความรุนแรงได้เช่นกัน

(1) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (L)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับสะท้อนแนวโน้มระดับของโอกาสที่เหตุการณ์หรือความเสียหายหนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นจริง (Leading Indicator) โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดตัวอย่างรายละเอียดของเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดดังนี้

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

ตาราง 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด

(2) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (I)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้สำหรับพิจารณาความเสียหายหรือความรุนแรงซึ่งเมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร (Lagging Indicator) โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายด้านการเงิน (Financial) เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดว่า ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อ 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

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ค่าคะแนน				
	1	2	3	4	5
Service	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ไม่กระทบต่อการให้บริการ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการเพียงเล็กน้อย	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการให้บริการจนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการให้บริการมาก จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสื่อสาธารณะ (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และเกิดผลกระทบจนทำให้การให้บริการหยุดชะงัก
Support	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องยกเลิกแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
Safety	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบที่ตามมาน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - เกิดความรำคาญ - มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ - มีการใช้ขั้นตอนในกรณีฉุกเฉิน - เป็นอุบัติการณ์เล็กน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยลดลง ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลงจนทำให้ไม่สามารถดำเนินการในสภาวะที่เลวร้าย เป็นผลจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือเป็นผลจากสภาวะที่ทำให้ประสิทธิภาพลดลง - เป็นอุบัติการณ์รุนแรง - มีผู้ได้รับบาดเจ็บหลายราย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้นส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยที่ลดลงอย่างมาก ความสูญเสียทางกายภาพหรือปริมาณงานที่ทำให้ผู้ดำเนินการไม่ได้รับความไว้วางใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องหรือสมบูรณ์ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิตจำนวนมาก - อุปกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมากเป็นทวีคูณ - อุปกรณ์ถูกทำลาย
Security	ไม่มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือมีแต่ส่งผลเพียง - มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อยที่ต้องให้แพทย์ดูแล - มีผลกระทบต่อธุรกิจหรือชื่อเสียงเสียหายน้อยมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสจำนวนหนึ่ง หรือมีผู้เสียชีวิตหนึ่งราย - ต้องหยุดให้บริการเล็กน้อยในระยะสั้น หรือชื่อเสียงเสียหายเล็กน้อย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสมาก หรือมีผู้เสียชีวิตบ้าง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะสั้นแต่รุนแรง หรือชื่อเสียงเสียหายบ้าง	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนหนึ่ง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะปานกลางถึงระยะยาว หรือชื่อเสียงเสียหายมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมาก - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว ชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น
Reporting ถูกต้อง	ไม่มีข้อผิดพลาด	มีข้อผิดพลาดที่ไม่เป็นสาระสำคัญ	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลต่อสาระสำคัญของรายงานเล็กน้อย	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลต่อสาระสำคัญของรายงานมาก	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของรายงาน

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ค่าคะแนน				
	1	2	3	4	5
ระยะเวลา	แล้วเสร็จก่อนกำหนด	แล้วเสร็จตามกำหนด	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด จนส่งผลกระทบต่อการตรวจสอบหรือการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
Compliance	ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย แต่สามารถตกลงการชดใช้ค่าเสียหายได้	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหายจนอาจเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี
Financial	ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือไม่ต้องชดใช้ความเสียหาย	มีค่าใช้จ่าย หรือต้องชดใช้ความเสียหาย แต่ผลประกอบการยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรลดต่ำลงกว่าปีที่ผ่านมา	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการขาดทุน และมีสภาพคล่องต่ำมากจนต้องหยุดดำเนินธุรกิจ
Reputation	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ภายในองค์กร	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศในวงจำกัด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นทางสังคม	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะ เป็นวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตาราง 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ

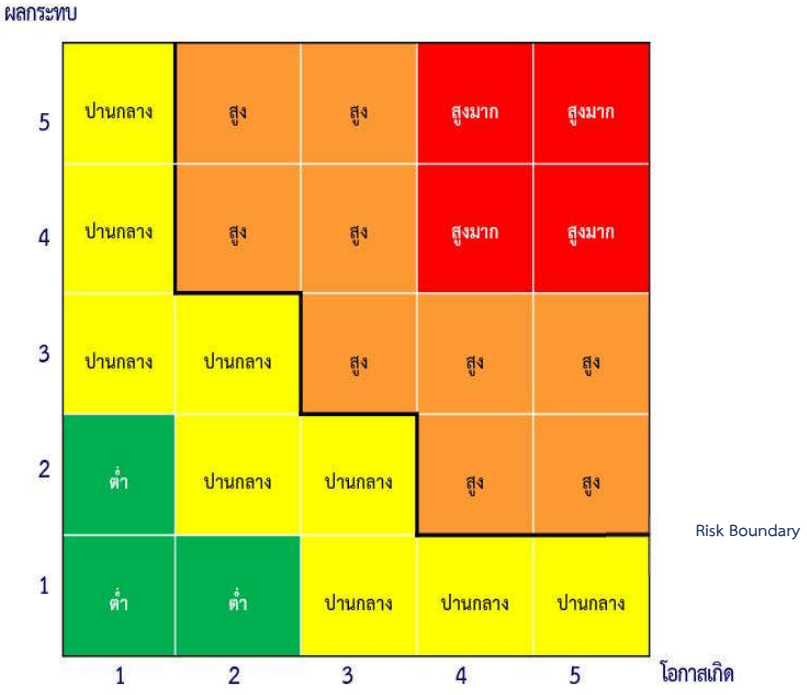
การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสเกิด (L) X ผลกระทบ (I)
(ค่าคะแนนความเสี่ยง)

ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	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) ต้องติดตามผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องกันของความเสี่ยงเป็นประจำ

ตาราง 7 : ระดับความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. แต่ละระดับ

โดยการประเมินระดับความเสี่ยงจากค่าคะแนนความเสี่ยงจะสะท้อนผ่านสี ได้แก่ สีเขียว เหลือง ส้ม และแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก ตามลำดับ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถนำมาแสดงอยู่ในรูปของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



แผนภาพ 6 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

(3) มาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control)

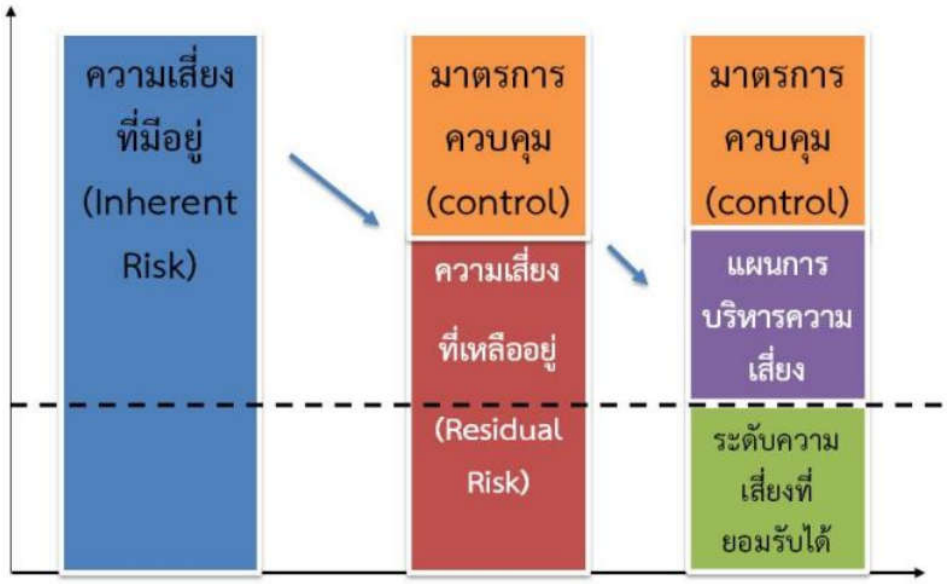
การระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) แผนการดำเนินงานของส่วนงาน แผนฉุกเฉินของส่วนงาน และคณะทำงานต่าง ๆ เป็นต้น

(4) การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดให้มีการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันรายสาเหตุ โดยมาตรการในแต่ละสาเหตุต้องผ่านการประเมินฯ ทั้งนี้ เกณฑ์ในการประเมินฯ จะพิจารณาว่าไม่มีความเพียงพอเมื่อมีผลการประเมินฯ ต่ำกว่าระดับ 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง

ระดับการควบคุม		การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ตาราง 8 : เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน



แผนภาพ 7 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

5.4.4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง) จะต้องมีการกำหนดมาตรการตอบสนองเป็นรายสาเหตุ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการพิจารณาการตอบสนองต่อความเสี่ยง จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากแต่ละแนวทางการตอบสนอง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่เงิน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

(1) แนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

แนวทางการจัดการความเสี่ยงจำนวน 5 แนวทาง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance) การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing) และการยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance) โดยมีความหมายและการปฏิบัติดังนี้

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามผลความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุก ๆ วัน - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการการลงทุนในระบบสารสนเทศ/software/อุปกรณ์การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
	- ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การทำประกันภัย การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น
การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาคหรือการขายหน่วยงาน (Spin off) - ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

ตาราง 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

(2) การพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

การพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่เงิน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนและตัวอย่างในการวิเคราะห์ดังนี้

(2.1) นำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) ในทุกรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

(2.2) ประมาณการค่าใช้จ่าย/ผลเสีย (Cost) และรายได้/ผลประโยชน์ (Benefit) ของ Mitigation Plan จากแนวทางจัดการความเสี่ยงทั้ง 4 แนวทาง ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่เงิน เพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

(2.3) เปรียบเทียบผลการประมาณการฯ และตัดสินใจตามเงื่อนไขที่ได้ระบุไว้ เพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงตาม Mitigation Plan ที่กำหนด

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง RF1: ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย				
สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
1. ผู้ตอบสนองต่อสถานการณ์ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่อากาศยานขัดข้องบนทางวิ่ง หรือสถานการณ์ฉุกเฉินอาจขาดความรู้	จัดทำการฝึกซ้อมแผนเคลื่อนย้ายอากาศยานฯ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ในรูปแบบต่าง ๆ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้หน่วยงานฝึกซ้อมขั้นตอน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานตามแผนการฝึกซ้อมการเคลื่อนย้ายอากาศยานฯ ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน ประมาณ 2,700,000 บาท	1. การดำเนินงานด้านมาตรฐานของ ทอท. เป็นไปตามนโยบายภาครัฐหรือกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2. ภาพลักษณ์ของ ทอท. เป็นเชิงบวก

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง RF1: ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย				
สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
ความเข้าใจในการปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเหตุการณ์ได้ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	ปฏิบัติและการติดต่อประสานงานในการดำเนินการเคลื่อนย้ายอากาศยานฯ ได้ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ		หรือเฉลี่ย 450,000 บาท/ท่าอากาศยาน	3. ทอท.ไม่สูญเสียโอกาสจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน เท่ากับ 172,000,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น 3.1 ทสภ. 99.01 ล้านบาท 3.2 ทดม. 36.75 ล้านบาท 3.3 ทภก. 24.44 ล้านบาท 3.4 ทชม. 7.68 ล้านบาท 3.5 ทหญ. 2.3 ล้านบาท 3.6 ทชร. 1.81 ล้านบาท
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ทอท.สูญเสียโอกาสจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน เท่ากับ 172,000,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น 1.1 ทสภ. 99.01 ล้านบาท 1.2 ทดม. 36.75 ล้านบาท 1.3 ทภก. 24.44 ล้านบาท 1.4 ทชม. 7.68 ล้านบาท 1.5 ทหญ. 2.3 ล้านบาท 1.6 ทชร. 1.81 ล้านบาท 2. ภาพลักษณ์ของ ทอท. เป็นเชิงลบ 3. การดำเนินงานด้านมาตรฐานของ ทอท. ไม่เป็นไปตามนโยบายภาครัฐหรือกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานตามแผนการฝึกซ้อมการเคลื่อนย้ายอากาศยานฯ ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน ประมาณ 2,700,000 บาท หรือเฉลี่ย 450,000 บาท/ท่าอากาศยาน

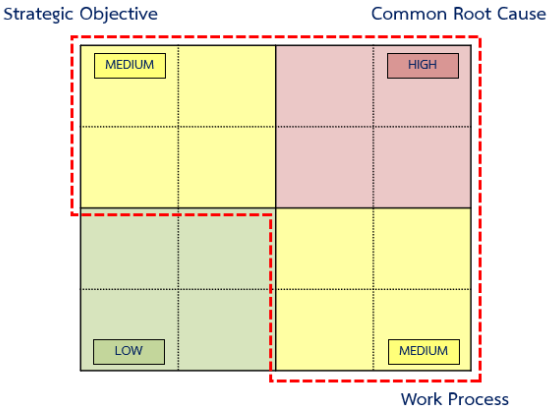
ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง RF1: ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย				
สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ผู้ตอบสนองต่อสถานการณ์คือผู้มีส่วนได้เสียร่วมกับ ทอท. จึงไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ทอท.ในฐานะผู้ดำเนินการสนามบินต้องดำเนินการตามนโยบายภาครัฐ หรือกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง จึงไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	

ตาราง 10 : ตัวอย่างการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

จากตัวอย่างตามตารางข้างต้นเมื่อเปรียบเทียบผลการประมาณการฯ แล้วพบว่า แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม คือ การลดความเสี่ยง (Treat) เนื่องจาก ทอท.ต้องให้บริการเที่ยวบินได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย ดังนั้น เมื่อพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์แล้วพบว่า แนวทางดังกล่าวมีรายได้/ผลประโยชน์มากกว่าทางเลือกอื่น

5.4.5 การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ฝคส. ในฐานะหัวหน้าสายวิชาการและเลขานุการ คณส.ทอท. จะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก 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



แผนภาพ 8 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การระบุปัจจัยเสี่ยงบริษัททท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 2) และ “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 3) โดยผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก วิเคราะห์และสอบทานก่อนพิจารณาอนุมัติตามลำดับต่อไป

5.4.6 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

เมื่อได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่อาจมาจากประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. หรือปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ พร้อมกับการประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองต่อความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ฝคส. จะทบทวนรายการปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด และนำมาจัดทำเป็นแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และค่าน้ำหนัก เพื่อพิจารณาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ (เส้น)

เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งข้อ หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีผลกระทบหลายด้าน หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยอาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน เป็นต้น

(2) การกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในลักษณะร้อยละ (%)

โดยผลรวมของน้ำหนักจากทุกสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงจะเท่ากับร้อยละ 100 เพื่อสะท้อนผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

(3) การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุ (สี)

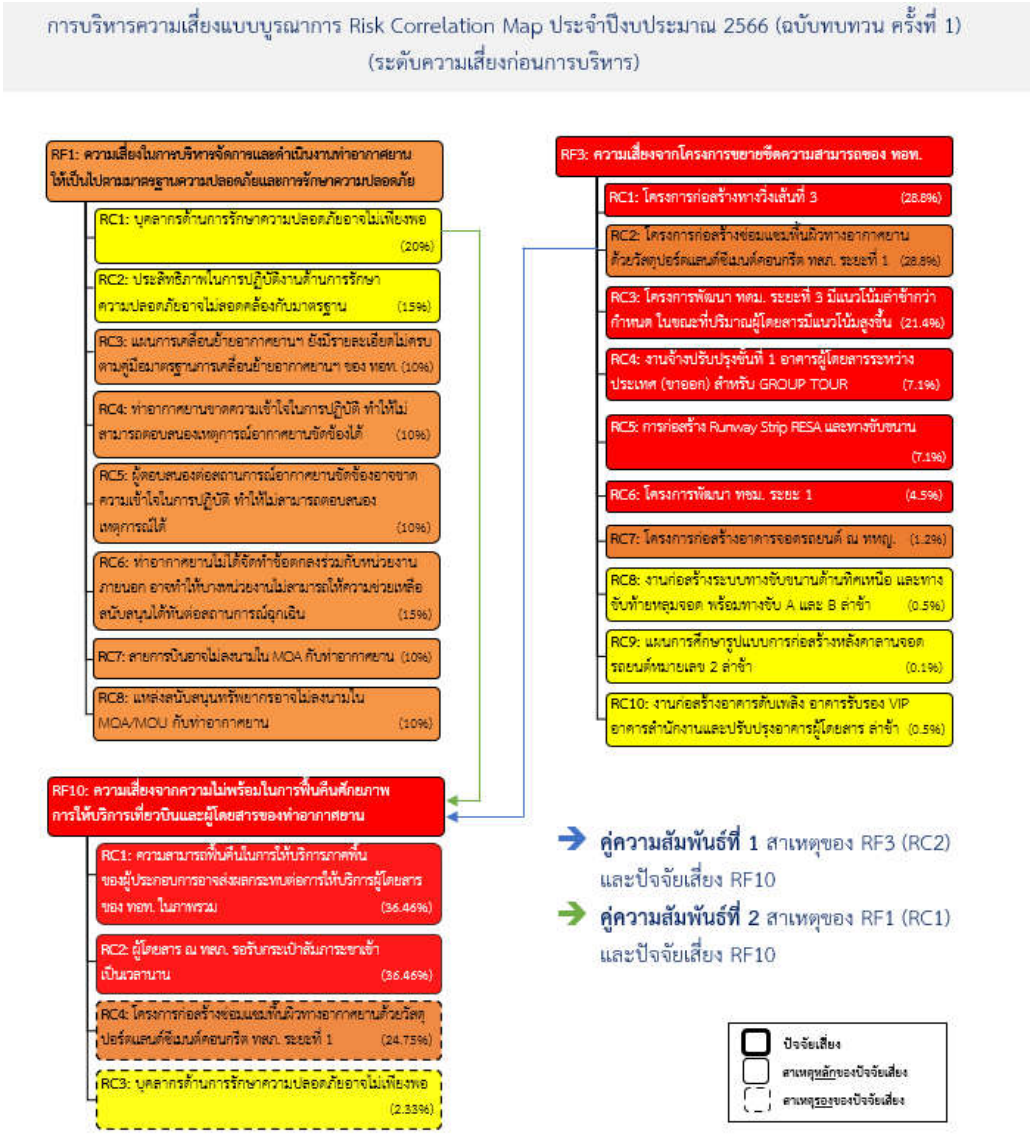
ระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุแสดงผ่านสี โดยพิจารณาตามเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ที่กำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเป็นรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง แต่หากฐานข้อมูลไม่เพียงพอที่จะกำหนดค่าระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง อาจใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาไปพลางก่อน

(4) การนำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ไปใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

พิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งสาเหตุทางตรง และทางอ้อม

(5) การสร้างความเข้าใจในเรื่องแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ให้กับบุคลากรในองค์กร

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง



แผนภาพ 9 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

ทั้งนี้ ฝคส. มีการจัดทำ Risk Correlation Map ตั้งแต่ก่อนการบริหารไปจนถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

5.4.7 การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการติดตามระดับความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และแผนสำรอง (Plan B) เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ทอท. ได้กำหนดให้มีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ระดับสายงาน และท่าอากาศยาน โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะรายงานผลทั้งในลักษณะของความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี) และประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (โอกาสเกิดและผลกระทบ) เป็นรายไตรมาส หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง บริษัททท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-2)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 4) โดยผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พร้อมทั้งเสนอต่อ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ก่อนพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติตามลำดับต่อไป

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. และ ■ หมายถึง การประชุม คคส.

ตาราง 11 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

6 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)”

6.1 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 เป็นรายเดือน หรือตามรอบความถี่ของข้อมูล 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. อัตรการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน		■		
			■		
			■		
	2. จำนวนอากาศยานจอดค้างแบบไม่ใช้งาน		■		
			■		
			■		
2. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) กายภาพสนามบินและอุปกรณ์ได้อย่างเพียงพอ	3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนบำรุงรักษารถดับเพลิงอากาศยานและอุปกรณ์		■		
			■		
			■		
3. ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการผู้โดยสาร	4. ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS)		■		
			■		
			■		

แบบฟอร์ม 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		■		
			■		
			■		
5. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ SMS	6. จำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยระดับ 1 และ 2 ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข		■		
			■		
			■		
	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					
			■		
			■		
			■		

6.2 แบบฟอร์มที่ 2 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)

6.2.1 ปีงบประมาณ: ระบุปีงบประมาณของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เช่น ปีงบประมาณ 2566

6.2.2 Risk Owner (หลัก): ระบุผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งจะกำหนดให้เป็นหัวหน้าสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

6.2.3 Risk Owner (ร่วม): ระบุผู้รับผิดชอบร่วม ซึ่งจะกำหนดให้เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง

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

6.2.5 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

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

6.2.7 ระดับความเสี่ยง: ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) โดยอาศัยฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถเลือกใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมที่ ฝคส. จัดทำขึ้นดังปรากฏตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566

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

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

ทั้งนี้ การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) จะประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) ที่ใช้ประเมิน “ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)” เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน

6.2.7.3 ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)**:** กำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง โดยประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามมาตรการควบคุมในปัจจุบันที่มีอยู่และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

6.2.8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA): กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากผลของการบริหารความเสี่ยงเป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน/ส่วนงาน/กระบวนการ/โครงการ รวมถึงเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท.

6.2.9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT): ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ของปัจจัยเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สามารถใช้ฐานข้อมูลในอดีตประกอบการการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้

6.2.10 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs): ระบุ KRIs ที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแจ้งเตือนการเกิดความเสี่ยง

6.2.11 สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง: ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงอาจส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎ ระเบียบภายใน ทอท.ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยการวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis) ควรคำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริง

6.2.12 มาตรการควบคุมในปัจจุบัน: เป็นการระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน

6.2.13 ความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน: เป็นการประเมินความเพียงพอของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุที่ระบุไว้ใน “มาตรการควบคุมในปัจจุบัน” โดยพิจารณาจากความครอบคลุมของกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดสรรทรัพยากร

ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการรายงานติดตามผลอย่างเป็นระบบ (รายละเอียดตามข้อ 5.4.2 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน)

6.2.14 ค่าถ่วงน้ำหนัก (%): การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาถึงผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักมากหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก และสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย ทั้งนี้ น้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะรวมกันได้เท่ากับร้อยละ 100

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

6.2.16 ผู้รับผิดชอบ: บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

6.2.17 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis): ประเมินความคุ้มค่า

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

(1) ด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L): เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ หรือความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง

(2) ด้านผลกระทบ (Impact: I): เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น 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

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	256X
Risk Owner (หลัก)	
Risk Owner (ร่วม)	

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

<table>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยเสี่ยง :</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ประเภทความเสี่ยง :</td><td>ระดับความเสี่ยง (L)x(I)</td></tr>
<tr><td>
<table>
<tr><td>ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)</td><td>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)</td><td>ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ☐ Service ☐ Standards ☐ Financial</td><td>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :</td></tr>
<tr><td>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :</td></tr>
</table>

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

CONFIDENTIAL

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

CONFIDENTIAL

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

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

CONFIDENTIAL

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :		ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator :		ระดับ 1		
ปัจจัยเสี่ยง :		ระดับ 2		
		ระดับ 3		
ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างไร :		ระดับ 4		
Lagging Indicator :		ระดับ 5		

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก_____

2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก_____

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

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

เป็นแบบฟอร์มประกอบการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม กรณีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดเป็นแผนฯ ที่จัดทำขึ้นใหม่ หรือเป็นแผนฯ ที่ยังไม่มีการระบุรายละเอียดของแผนฯ 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		น้ำหนักของกิจกรรม	8. ระยะเวลาดำเนินการ												
			ปีงบ	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												

แบบฟอร์ม 3 : แบบฟอร์มแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

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

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

6.4.1 ผลการดำเนินงาน: รายงานผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่รายงานผลเปรียบเทียบกับ RA และ RT ที่ระบุไว้ รวมถึงผลการติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

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

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

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

แบบ RM-2

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง **ประจำปีงบประมาณ 256X**

ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) : **ไตรมาสที่ .....**

ปัจจัยเสี่ยง	
ประเภทความเสี่ยง	

ผลการบริหารความเสี่ยง	**เป้าหมาย**	**ผลการดำเนินงาน**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (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

แบบฟอร์ม 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

CONFIDENTIAL

ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

สาเหตุ	น้ำหนัก (%)	มาตรการ/ กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	การดำเนินงานตาม มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยง (หากมี)	ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัด ในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไข
				ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่: ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม:	
	100				

CONFIDENTIAL

7 ภาคผนวก

7.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 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 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (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)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง(Performance)	**35**	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 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. ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	**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 1 : เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

- **รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้
  - มีความเข้าใจและจัดลำดับความสาคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
  - กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
  - บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
  - ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
  - ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
  - ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของมีผู้ที่ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

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

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงนที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

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

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร 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

ทั้งนี้คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	● มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ● กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ● ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ● รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ● สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	● พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ● ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ● รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ● สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
กรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารสูงสุด)	● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ● ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	● ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ● ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	● ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ● ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	● ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ● จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ● ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ● ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ● สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ● สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ตารางที่ 2: บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคุลมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

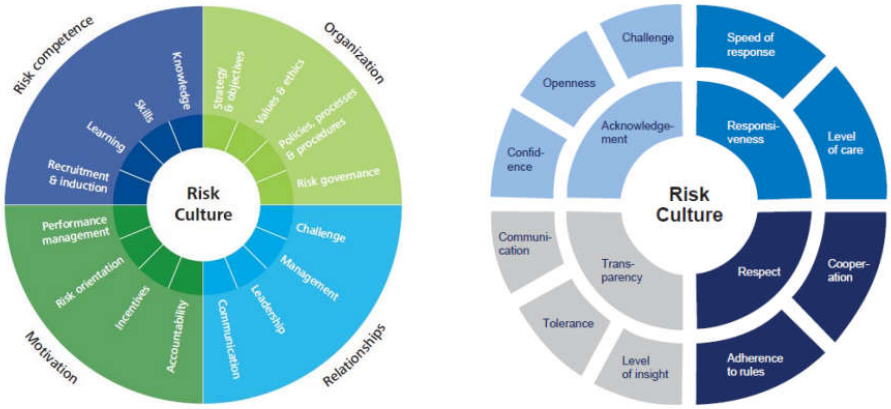
ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

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 พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไดรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (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



ที่มา : CRO Forum - A Guide to Defining, Embedding and Managing Risk Culture

Source: Deloitte (2012) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'
Source: McKinsey (2015) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'

แผนภาพที่ 1 : ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานและกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

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

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

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 และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นกับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ที่การแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการ และผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ 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

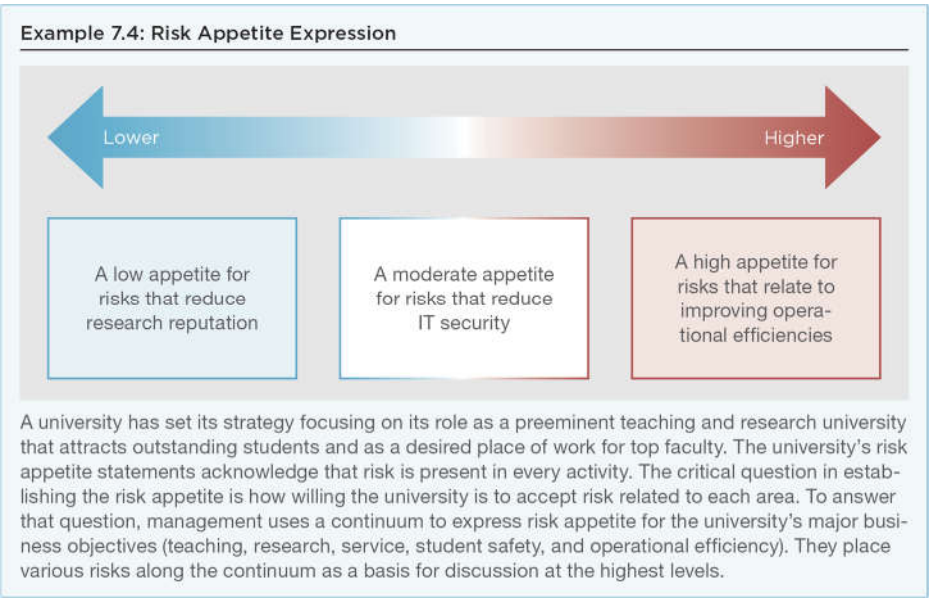
ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

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

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งนี้ 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 องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, june 2017 volume 1)

แผนภาพที่ 2 : ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 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 เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงทีส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงทีส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (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)
- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด
- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความเสี่ยง สะท้อนถึงการที่ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

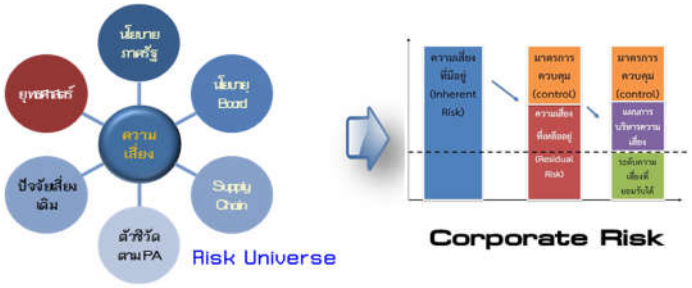
หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้วจะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอน

การปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนความสามารถในการดำนินงานตามขั้นตอน/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 3 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 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) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

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

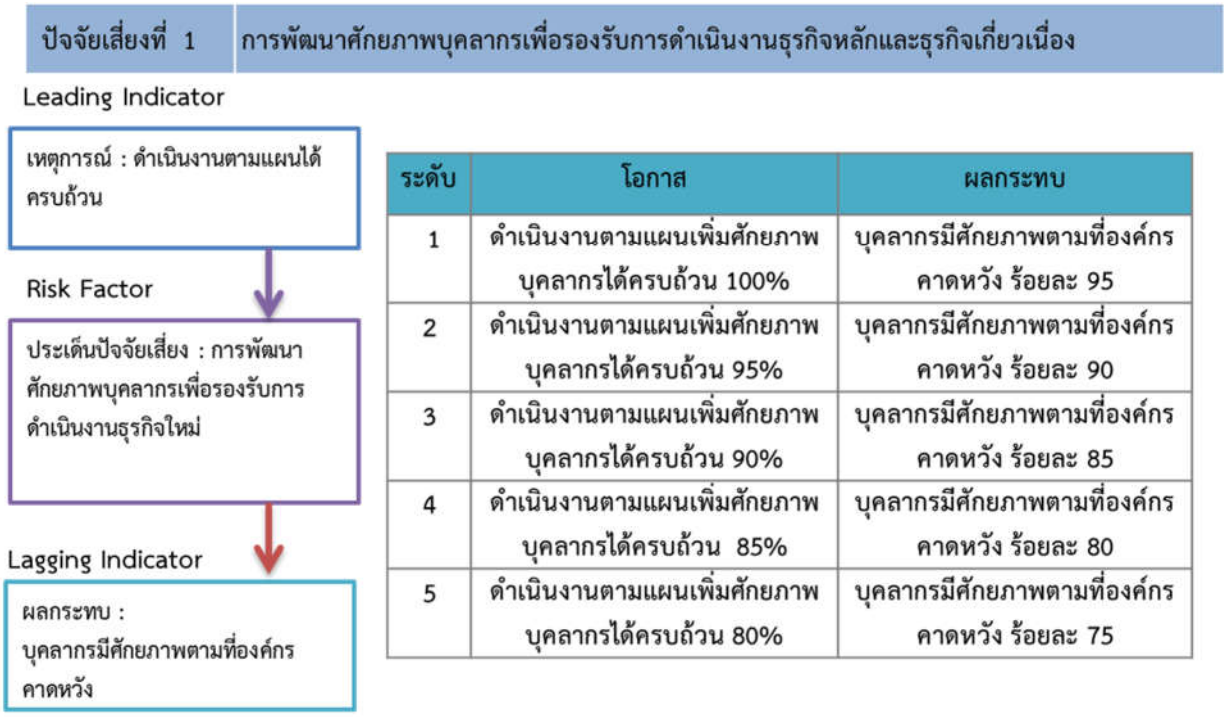
ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

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 ที่เป็นเหตุการณ์ที่จำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความเสี่ยงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อ ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความเสี่ยงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสากิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นกับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ



ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 95
2	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 85
4	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
5	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75

แผนภาพที่ 4 : 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

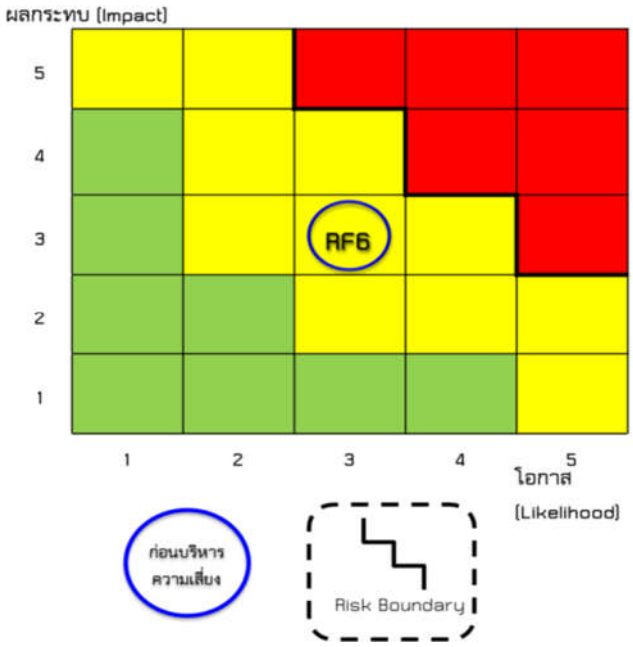
ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

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

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (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 5 : ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 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 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

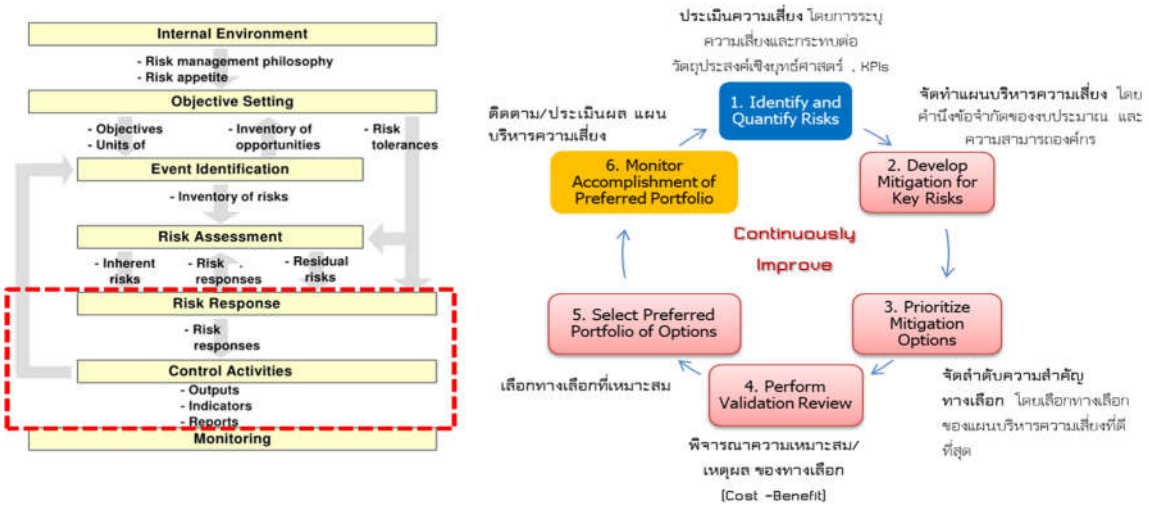
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินในการเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ



แผนภาพที่ 6 : กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 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 ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

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 และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

1) การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

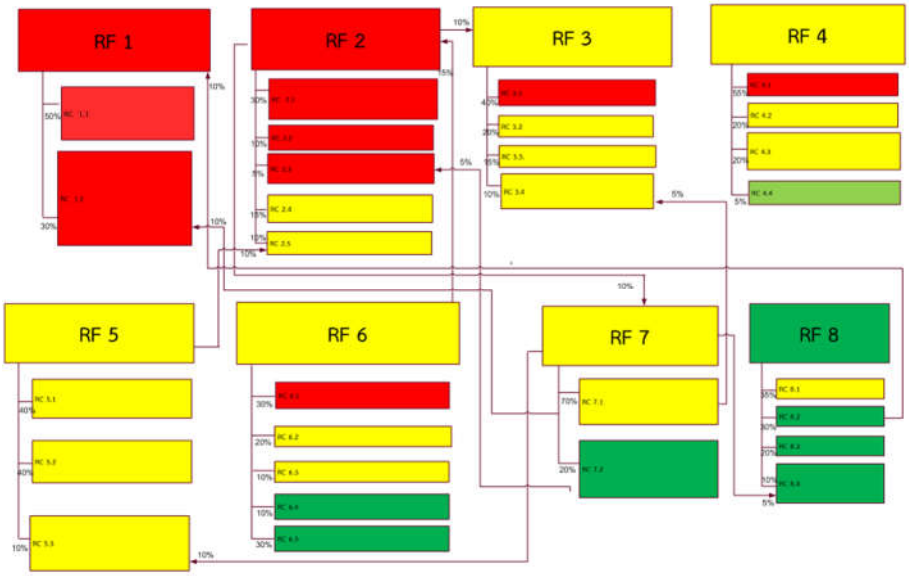
2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุโดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ 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 7 : 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) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง 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 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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 การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

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

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

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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	ระบุมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดจำหน่าย 32,320 ล้านมวนผลยอดจำหน่ายสะสม ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านมวน (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็คทรอนิคส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

บของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

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

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

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล 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 การพัฒนากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (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 และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่ เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความ เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมินตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการ กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็น ระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

7.2 Risk Universe

ทอท. ได้จัดทำ Risk Universe และพบประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของ ทอท. จำนวนทั้งสิ้น 169 ประเด็น แต่เนื่องจากประเด็นความเสี่ยงข้างต้นมีความใกล้เคียงกันหรือเป็นประเด็นความเสี่ยงประเภทเดียวกัน ดังนั้น ฝคส. จึงได้จัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงใหม่เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปใช้งานของส่วนงานต่าง ๆ คงเหลือทั้งสิ้น 80 ประเด็น รายละเอียดดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic)	1	ความไม่ชัดเจนของนโยบายและการสนับสนุนของภาครัฐอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. เช่น การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นต้น
	2	ทอท.อาจไม่สามารถพัฒนา/ปรับปรุงขีดความสามารถที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศและผู้โดยสาร เช่น การเปิดน่านฟ้าเสรีและการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวอย่างฉับพลัน เป็นต้น
	3	การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	4	การย้ายฐานของเครือข่ายพันธมิตรสายการบินจาก ทอท. ไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา
	5	ทอท.อาจมีความเสี่ยงจากการไม่กระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ
	6	ทอท.อาจมีความเสี่ยงจากการไม่พร้อมรับมือกับกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่เดิมหรือคู่แข่งรายใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
	7	ทอท.อาจสูญเสียความได้เปรียบทางธุรกิจ เนื่องจากการไม่สามารถทำการตลาดในรูปแบบใหม่เพื่อดึงดูดสายการบินและคู่ค้าได้
	8	ทอท.อาจไม่สามารถเร่งพัฒนาขีดความสามารถได้ทันต่อการเติบโตของธุรกิจการขนส่งทางอากาศ
	9	ขีดความสามารถของทางวิ่ง/ทางขับและหลุมจอดอากาศยาน ณ ทสภ. อาจไม่สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศ
	10	การพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูงอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	11	การดำเนินโครงการของ ทอท. อาจไม่ได้รับความเห็นชอบจากภาครัฐ
	12	การดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท. ไม่เป็นไปตามแผน อาจส่งผลให้ ทอท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตาม Strategic Positioning
	13	การไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ อาจส่งผลให้ ทอท.ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
	14	ความไม่สอดคล้องของแผนปฏิบัติการ แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และแผนวิสาหกิจของ ทอท. อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ ทอท.
2. ด้านปฏิบัติการ (Operational)	15	ความเสี่ยงจากการไม่บูรณาการกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกัน
	16	การขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันของกายภาพและอุปกรณ์อย่างเพียงพออาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	17	การขาดความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการอาจส่งผลกระทบให้ ทอท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
	18	การลดระดับการให้บริการของสายการบินอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ ทอท.
	19	กระบวนการบริหารสัญญาที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินของ ทอท.
	20	ความเสี่ยงโครงการ เช่น การก่อสร้างอาคารผู้โดยสาร สิ่งอำนวยความสะดวก การฟื้นฟูทางวิ่งและหลุมจอด เป็นต้น
	21	ทอท.อาจไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจในด้านสาธารณสุขให้กับผู้ใช้บริการท่าอากาศยานได้เพียงพอ
	22	การบริหารจัดการคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	23	การดำเนินงานของ ทอท.ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลตามระบบ State Enterprise Assessment Model : SE-AM Enable
	24	ทอท.อาจไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ จึงส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง	ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง
	25	การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอาจส่งผลให้การดำเนินงานของ ทอท. ล่าช้า หรือขาดความคล่องตัว
3. ด้านการเงิน (Financial)	26	ทอท.อาจมีความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระหนี้จากผู้ประกอบการและสายการบิน
	27	การกระจุกตัวของรายได้อาจส่งผลกระทบต่อ ทอท. ในอนาคต
	28	ความต้องการการเดินทางทางอากาศลดลงอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ทอท.
	29	การไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องได้
	30	เศรษฐกิจชะลอตัวอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ทอท.
	31	การไม่สามารถควบคุมต้นทุนและงบประมาณค่าใช้จ่าย อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	32	ทอท.อาจไม่สามารถบริหารจัดการเงินลงทุนในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม
	33	ทอท.อาจได้รับผลกระทบจากสงครามราคาน้ำมัน
	34	ทอท.อาจไม่สามารถบริหารเงินทุนสำรองเพื่อนำมาดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสม
	35	ทอท.อาจมีความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง
	36	ความผันผวนทางเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ/ผลการดำเนินงานของ ทอท.
	37	ทอท.อาจไม่สามารถฉกฉวยโอกาสจากการเฟื่องฟูของเศรษฐกิจได้
	38	การด้อยค่าทรัพย์สินอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ทอท.
4. ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)	39	ทอท.อาจไม่สามารถจัดทำและปรับปรุงกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐาน กฎ ระเบียบในระดับประเทศและสากลที่เปลี่ยนแปลงไป
	40	การดำเนินงานของ ทอท.อาจไม่มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎ ระเบียบในระดับประเทศและสากล
5. ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)	41	ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานอาจไม่เพียงพอ
	42	การเกษียณอายุของพนักงานอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง/ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ทอท.
	43	ทอท.อาจไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติและศักยภาพสอดคล้องกับตำแหน่งงาน
	44	ทอท.อาจไม่สามารถรักษาพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางได้
	45	พนักงาน ทอท.อาจไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า
	46	ทอท.อาจไม่สามารถสรรหา/คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมตามตำแหน่ง/ภารกิจงาน
	47	ทอท.อาจยังไม่มีแนวทาง/กระบวนการในการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่มีความรู้ด้านนั้น ๆ ไปสู่บุคคลอื่น ๆ ภายใน ทอท. เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
	48	ทอท.อาจไม่สามารถพัฒนาคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้
6. ด้านความปลอดภัย (Safety)	49	ความปลอดภัยต่อการปฏิบัติการการบินของอากาศยานอาจไม่เพียงพอ
	50	การปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยานอาจมีความไม่ปลอดภัยต่อผู้โดยสาร
	51	การประมาท/ขาดความตระหนักอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการทำงาน
	52	การปฏิบัติงานภายในเขตการบินอาจยังขาดความปลอดภัย
	53	ประสิทธิภาพของระบบ SMS อาจไม่เพียงพอ
	54	ทอท.อาจไม่สามารถให้บริการท่าอากาศยานได้ เช่น ผู้โดยสาร การบริการเชื้อเพลิง บริการภาคพื้น เป็นต้น
7. ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security)	55	การไม่ปฏิบัติตาม/การละเมิดมาตรการการรักษาความปลอดภัยภายใน และภายนอกเขตการบิน
	56	ข้อจำกัดด้านกายภาพที่ส่งผลกระทบต่อมาตรการรักษาความปลอดภัย

ประเภทความเสี่ยง	ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง
8. อันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environment)	57	การก่อการร้ายอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	58	การอุบัติใหม่ของโรคระบาดอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	59	การดำเนินงานของ ทอท. อาจก่อให้เกิดการปล่อยมลพิษเป็นจำนวนมาก
	60	สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยเฉพาะในเขตการบิน
	61	การเกิดไฟไหม้/ระเบิดอาจส่งผลกระทบต่อการทำการบินของ ทอท.
	62	ภัยพิบัติทางธรรมชาติอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำการบินของ ทอท.
	63	อากาศยานอาจมีความเสี่ยง/ได้รับอันตรายจากสัตว์ที่เป็นอันตรายต่อการบิน
	64	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทั่วโลกอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.
	65	การดำเนินงานของ ทอท.ยังขาดประสิทธิภาพในเชิงนิเวศเศรษฐกิจ
9. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)	66	ทอท.อาจไม่สามารถป้องกัน/ฟื้นคืนหากเกิดระบบล่ม
	67	ทอท.อาจสูญเสียโอกาสจากการไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรและท่าอากาศยาน ตลอดจนสายการบิน รวมถึงคู่ค้าของ ทอท. ได้
	68	ความสามารถในการป้องกันข้อมูล และรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล เพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุการณ์อาชญากรรมทางไซเบอร์
	69	ทอท.อาจขาดการสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
	70	ทอท.อาจขาดการทบทวนกระบวนการจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและข้อมูลสำหรับผู้ใช้รายใหม่
10. ด้านทุจริต (Fraud Risk)	71	พนักงานอาจดำเนินการยักยอกทรัพย์ภายใน ทอท.
	72	พนักงานอาจมีการทุจริตในการรายงาน เพื่อปิดบัง/บิดเบือนข้อมูล หรือกระทำการที่ไม่เหมาะสม
	73	พนักงานของ ทอท.อาจมีพฤติกรรมคอร์รัปชั่น เพื่อเอื้อแก่ประโยชน์ส่วนบุคคล
	74	พนักงานของ ทอท.อาจมีพฤติกรรมการให้ และ/หรือรับสินบนเพื่อเอื้อแก่ประโยชน์ส่วนบุคคล
	75	แนวทางปฏิบัติ/การป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ทอท. อาจไม่เพียงพอ
	76	พนักงานของ ทอท.อาจมีพฤติกรรมข่มขู่และ/หรือเรียกร้องผลประโยชน์
	77	ภายใน ทอท.อาจมีการจ่ายเงินเพื่อให้ได้รับความสะดวก
11. ด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk)	78	ทอท.อาจไม่สามารถบริหารภาพลักษณ์ของ ทอท. เช่น การชี้แจงข่าวที่เป็นเท็จ หรือข่าวเชิงลบ เป็นต้น ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
12. ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk)	79	ทอท.อาจไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน เช่น Digital Disruption เป็นต้น
	80	พฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

ตารางที่ 3 : Risk Universe

7.3 คำอภิธานศัพท์

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
เหตุการณ์	Event	สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
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) การควบคุมเมื่อตรวจพบ (Detective Control) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) และการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)
การบริหารความเสี่ยง	Risk Management	การบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเป็นโอกาสในการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะได้ทบทวนกลยุทธ์หรือแผนงานที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
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 ความเสี่ยงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
ปัจจัยเสี่ยง	Risk Factor	ปัจจัยที่อาจส่งผลให้แผนงาน/ โครงการ/ กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนที่ความเสี่ยง	Risk Correlation Map	แผนที่ความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อไป
ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ	Risk Universe	ฐานข้อมูลประเด็นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญที่ใช้ในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีแหล่งข้อมูล ได้แก่ ปัจจัยภายนอก นโยบายภาครัฐ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจัยภายใน นโยบายผู้บริหาร ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร Strategic Positioning จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และปัจจัยเสี่ยงเดิม
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	Strategic Risk	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	Operational Risk	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 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 และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์	Human Capital Risk	ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือมิได้ตั้งใจของพนักงาน

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	Safety Risk	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์ หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจจนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Risk	การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายหรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคล ความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาวและชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น
ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม	Hazard and Environmental Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน
ความเสี่ยงด้านการทุจริต	Fraud Risk	การกระทำโดยเจตนา เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว (ญาติมิตร) เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ไวรัสทำให้ข้อมูลเสียหาย ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลักเสียหาย ข้อมูลสำคัญถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์	Reputation Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กรส่งผลให้เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในสังคมจนนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียง
ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่	Emerging Risk	ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้มีความถี่ของการเกิด แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น
การประเมินความเสี่ยง	Risk Assessment	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ได้รับการระบุขึ้น โดยประเมินจาก 2 มุมมอง คือด้านผลกระทบ และด้านโอกาสเกิด
โอกาสเกิด	Likelihood	โอกาสเกิดความเสี่ยง หรือความไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์จะเกิดและส่งผลเสียหายแก่ ทอท. โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิดความเสี่ยง

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ผลกระทบด้านการเงิน	Financial Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริงแล้ว สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินด้วยค่าเสียโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
ผลกระทบด้านการบริการ	Service Impact	เป็นการพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการให้บริการของ ทอท. ซึ่งความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การเกิดข้อร้องเรียนและเผยแพร่ไปยังสาธารณชน
ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	Support Impact	เป็นการพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ ทอท. บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานตามแผนฯ หรืออาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือส่งผลทำให้ต้องยกเลิกแผนฯ
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 โดยเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
การลดความเสี่ยง	Treat/Mitigate	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยการกำหนดระบบหรือวิธีการควบคุม หรืออาจใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ/หรือลดผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
การถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer/Share	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับหน่วยงานภายนอก โดยจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
การยกเลิกความเสี่ยง	Terminate/Avoid	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มดำเนินการกิจกรรมใด ๆ หรือหยุดดำเนินกิจกรรมใด ๆ เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ แล้วไม่คุ้มค่ากับผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
การยอมรับความเสี่ยง	Take/Accept	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับหรือคงความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นโดยไม่ต้องมีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม หากพิจารณาแล้วพบว่าต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ หรือเนื่องจากโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำ
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	Mitigation Plan	แผน/มาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. โดยแผนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย แผนการดำเนินงาน งบประมาณผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Key Risk Indicators	เครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้าให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงหลัก ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหลักได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงและส่งผลเสียหายต่อ ทอท.