

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



ส่วนบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



สารบัญ

ส่วนที่ 1	โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง	3
1	วัตถุประสงค์	4
2	นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	6
3	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	10
3.1	กฎบัตรของ คคส.	12
3.2	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	18
4	แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO - ERM 2017	29
4.1	การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	29
4.2	การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)	30
4.3	ผลการดำเนินงาน (Performance)	31
4.4	การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)	31
4.5	ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)	32
ส่วนที่ 2	แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	34
5	แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	35
5.1	การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. (Uncertainty)	35
5.2	การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)	36
5.3	การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	38
5.3.1	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ (Risk Universe)	38
5.3.2	การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Identifies Risk)	41
5.3.3	การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Strategy & Objectives Setting)	42
5.3.4	การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis : RCA)	46
5.3.5	การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control) และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)	46
5.3.6	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	48
5.3.7	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	51
5.3.6	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	54
5.3.7	การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)	56
6	แบบฟอร์ม และคำอธิบาย	57
6.2	แบบฟอร์มที่ 1 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)	57
6.3	แบบฟอร์มที่ 2 “แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)”	64
6.4	แบบฟอร์มที่ 3 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)”	65
6.1	แบบฟอร์มที่ 4 “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)”	69
7	ภาคผนวก	70
7.1	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)	70
7.2	Risk Universe	95
7.3	คำอธิบายศัพท์	101

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.....	11
แผนภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017.....	29
แผนภาพที่ 3 : ตัวอย่าง Dashboard การรายงานผลของ KRIs	38
แผนภาพที่ 4 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร.....	42
แผนภาพที่ 5 : ยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566-2570).....	43
แผนภาพที่ 6 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	47
แผนภาพที่ 7 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile).....	50
แผนภาพที่ 8 : ตัวอย่างการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)	53
แผนภาพที่ 9 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	55
แผนภาพที่ 10 : ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร	77
แผนภาพที่ 11 : ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite	80
แผนภาพที่ 12 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม	84
แผนภาพที่ 13 : ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง	86
แผนภาพที่ 14 : ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	87
แผนภาพที่ 15 : กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	88
แผนภาพที่ 16 : ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual).....	90
แผนภาพที่ 17 : องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	93

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : ระดับการแจ้งเตือนของ KRIs	37
ตารางที่ 2 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมของ Risk Universe	39
ตารางที่ 3 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ประจำปีงบประมาณ 2567	44
ตารางที่ 4 : เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน	47
ตารางที่ 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L).....	48
ตารางที่ 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I).....	49
ตารางที่ 7 : ระดับความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. แต่ละระดับ.....	50
ตารางที่ 8 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	51
ตารางที่ 9 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567	567
ตารางที่ 10 : เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC).....	71
ตารางที่ 11 : บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง.....	76
ตารางที่ 12 : Risk Universe ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567.....	101
ตารางที่ 13 : คำอธิบายศัพท์	106

สารบัญแบบฟอร์ม

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)	60
แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3).....	64
แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2).....	66
แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs).....	69

ส่วนที่ 1

โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

1 วัตถุประสงค์

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

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

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามกรอบการบริหารความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

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

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. มีรายละเอียดประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 2 ส่วน รวม 7 หัวข้อ ได้แก่ ส่วนที่ 1 โครงสร้างและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ แสดงเจตนาธรมณ์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงวัตถุประสงค์และหลักสำคัญในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงถึงโครงสร้างการกำกับดูแล บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO-ERM 2017 แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO-ERM 2017

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประกอบด้วย การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. (Uncertainty) การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.
2. แบบฟอร์ม และคำอธิบายประกอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง แสดงแบบฟอร์มและคำอธิบายแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
3. ภาคผนวก แสดงหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) Risk Universe และคำอธิบายศัพท์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คณส.ทอท.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (คณส.สายงาน/สาย/สำนัก และท่าอากาศยาน) คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. (คณส.ส่วนงาน) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง 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 Value) “5 ใจ” เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติตนภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ด้านบริการกับค่านิยมให้ใจ (Service Minded) ด้านมาตรฐานกับค่านิยมมั่นใจ (Safety and Security) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมกับค่านิยมเปิดใจ (Innovation) เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีของบุคลากร ทอท. อย่างยั่งยืน

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ ทอท. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของตนให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: COSO – ERM 2017 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) ตลอดจนภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของ ทอท. ได้อย่างทันเวลาและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ทอท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

4.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทันเวลา

4.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

4.3 ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหารของ ทอท. ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

4.4 ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. กำหนดให้ ทอท. มีการเชื่อมโยงแผนการเสริมสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร “5 ใจ” กับแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรณรงค์ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหาร ทอท. พนักงานทุกระดับชั้น มีความตระหนักเกิดความเข้าใจพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านค่านิยมองค์กร “5 ใจ” และมีการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ดังกล่าว รวมถึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างบูรณาการ

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

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการ ทอท. เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติใน ทอท. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบเป็นรายไตรมาส หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง
5. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันและทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอและเหมาะสม

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. พบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

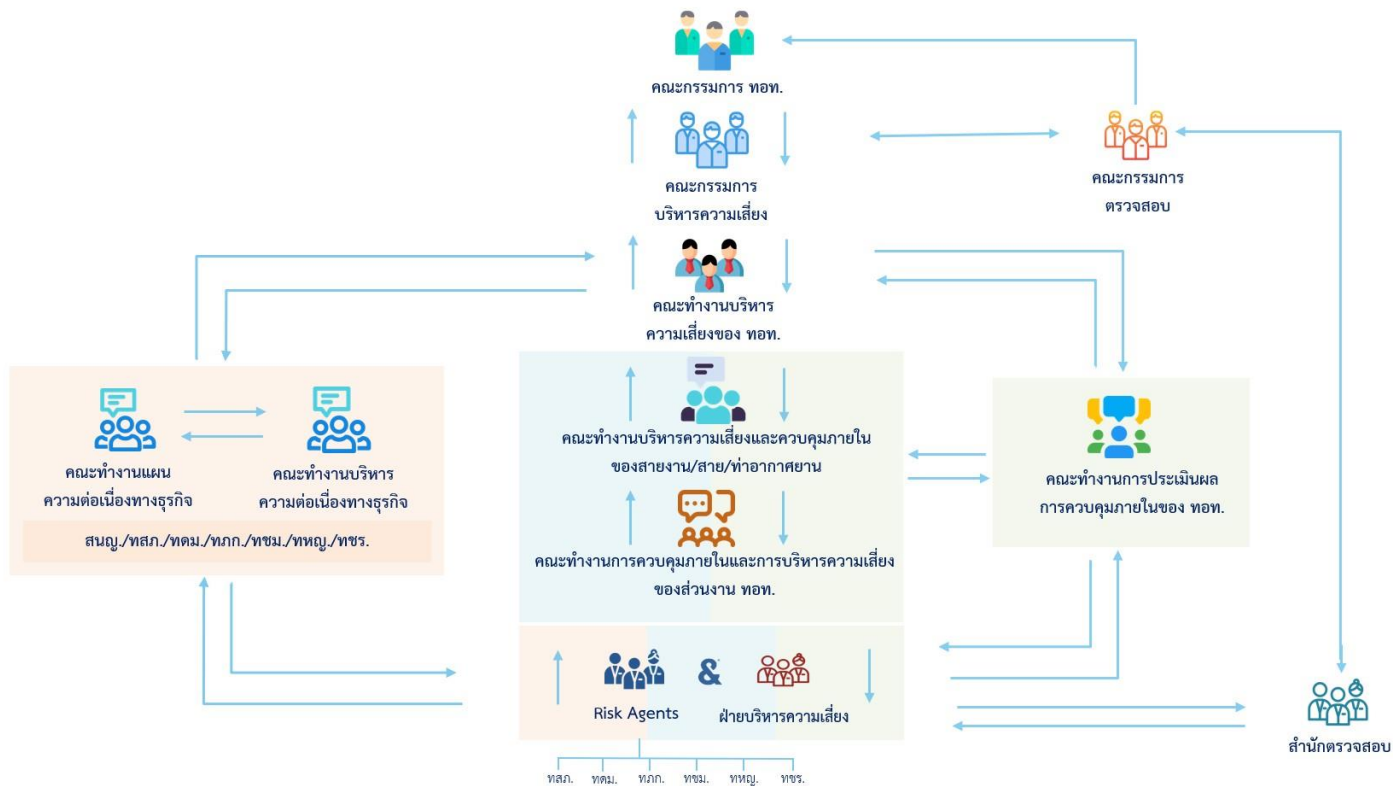
ประกาศ ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2567



(นายยงยุทธ ชัยพรหมประสิทธิ์)
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

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 (สคส.) 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.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ผหญ.) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ผชร.) เลขาธิการบริษัท (ลชบ.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกฎหมาย (ชญก.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายงานยุทธศาสตร์ (ชญศ.) ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ผอก.สกอญ.) เป็นผู้ทำงาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงานและเลขานุการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (รอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ



แผนภาพที่ 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 จะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง จาก คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้า ของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับรายงานต่อ คณส.ทอท. นอกจากนี้ ฝคส. จะมีการประสานงาน หรือถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับ สตส. เพื่อสำนักตรวจสอบจะสามารถนำข้อมูลความเสี่ยง ไปใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบบนพื้นฐานความเสี่ยง (Risk - Based Audit Planning) รวมถึงการ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการควบคุมภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยฝ่ายงาน/ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลการควบคุมภายในที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เพียงพอ

3.1 กฎบัตรของ คคส.

ทอท. ได้จัดทำกฎบัตรของ คคส. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ของ คณก.ทอท. ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยกฎบัตรของ คคส. ประกอบด้วยหัวข้อ ต่อไปนี้

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

ทั้งนี้ รายละเอียดของกฎบัตรของ คคส. แสดงไว้ในหน้าถัดไป

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

คำปรารภ

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้กำหนดกรอบขอบเขต อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 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 ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. ในการประชุมครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2567 วาระที่ 4.1.1 เรื่อง ขออนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 สำหรับประกาศใช้และถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2567

โครงสร้าง องค์กรประกอบ 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 และกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด โดยที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. และที่ประชุมผู้ถือหุ้น

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 6 อำนาจ

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

ข้อ 6.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการสั่งการฝ่ายบริหารให้ดำเนินการ หรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎบัตรนี้ หรือหน้าที่พิเศษอื่นใดตามที่คณะกรรมการ ทอท. จะมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ 6.3 ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ประสบผลสำเร็จในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 7 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ 7.1 กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. รวมถึงการบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ ให้เป็นส่วนหนึ่งของ การดำเนินงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC)

ข้อ 7.2 ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนโยบาย การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎบัตรฯ จะต้อง ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.

ข้อ 7.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบาย GRC รวมถึง การสอบทานและทบทวน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสม กับสภาพการดำเนินธุรกิจโดยรวมของ ทอท.

ข้อ 7.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับ ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำ ทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.

ข้อ 7.5 อนุมัติแผนและผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ ของความเสี่ยงตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหาร ความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

ข้อ 7.6 รับทราบและให้คำแนะนำต่อผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

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

ข้อ 7.8 สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับ คณะกรรมการตรวจสอบ

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 กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้เข้าร่วมประชุมอื่นที่ไม่ใช่ประธาน หรือกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีสิทธิลงมติ

ข้อ 13 ประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่มีการลงมติไม่มีสิทธิออกเสียง และจะต้องไม่อยู่ในที่ประชุมเมื่อมีการพิจารณาวาระที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องนั้น

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

การรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 15 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่ามี ความจำเป็นเร่งด่วน อาจทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. นอกเหนือจากที่กำหนดได้

ข้อ 16 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายงานความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงสถานะของความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และผลของการบริหารความเสี่ยง ให้แก่คณะกรรมการ ทอท. เพื่อรับทราบในทุกไตรมาส

หลักเกณฑ์อื่น ๆ

ข้อ 17 กรณีอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎบัตรฉบับนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณี



(นายวิสนุ ปราสาททองโอสถ)

ประธานกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



(นายยงยุทธ ชัยพรหมประสิทธิ์)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ข้างต้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ทอท. ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

คณะกรรมการ ทอท. (Board of Directors)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแล รับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า ในภาพรวม ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยง อย่างเหมาะสมหรือไม่
- ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม ทัวทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า ทอท. สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. รวมถึงการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC)
- ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎบัตรฯ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบาย GRC รวมถึงการสอบทาน และทบทวน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

- พิจารณาให้ความเห็นขอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- อนุมัติแผนและผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- รับทราบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน และศูนย์ รวมถึงผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs
- รับทราบและให้คำแนะนำ รวมถึงสนับสนุนคณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ตลอดจน ส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท. อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับคณะกรรมการ ตรวจสอบ
- แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมด้านการบริหาร ความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. ดำเนินการ แทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญของ ทอท. เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นโยบาย การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชั่น นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าอากาศยาน และนโยบายสิทธิมนุษยชน รวมถึง ค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยง และทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและเหมาะสม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

- พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า RA และ RT ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 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.

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

มีบทบาทหน้าที่ 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) ระดับความเสี่ยง

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

ที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสียหาย (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 ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ
- คณส.ของสายงาน สาย และสำนัก กำหนด ทบทวน และติดตามรายงานผล KRIs เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทก. อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน มีองค์ประกอบครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งเสนอ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทก. อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทก. อนุมัติการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- คณส.ท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สงทก. อนุมัติการกำหนดการทบทวนและการรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) พร้อมทั้งเสนอ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/

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

ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

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

**คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.
(Internal Control and Risk Management Working Group)**

มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ร่วมดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อยปีละ 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 สำนักและท่าอากาศยาน โดยรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่รับผิดชอบ ประกอบการนำเสนอ คณส.ทอท. และ คคส. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- สนับสนุนการข้อมูลให้แก่ ฝคส. หรือส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประกอบการกำหนด ทบทวน และติดตามรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.

(Internal Control and Risk Management Working Group)

เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ KRIs ของสายงาน สาย และสำนัก และรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ KRIs ของท่าอากาศยาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาท หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- สอบทานความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. และระบบการรับแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing)
- คตส. ประชุมหารือร่วมกับ คคส. อย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ ทอท. รวมทั้งเพื่อการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในมีทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน
- 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.

ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

มีบทบาท หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ
- สนับสนุนข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมิน ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยง ผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูล ในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง
- รวบรวมแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้น เพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- รวบรวม ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน โดยพิจารณาถึงระดับ ความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาส เกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงาน ก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อ คณส.ท่าอากาศยานหรือสายงานที่สังกัด เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ติดตามและรายงานสถานะของแผนผังความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน (Risk Correlation Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหาร จัดการของผู้บริหารระดับสูงและ คณก.ทอท.
- ติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยานจากผู้รับผิดชอบ
- รวบรวมและจัดทำรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยาน
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อ ความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงาน ของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- รวบรวมและติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้งานระบบงาน (User) เพื่อจัดส่ง วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สนับสนุนการจัดอบรม ให้ความรู้ ในฐานะหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง

ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

- สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณส.ทอท. และ คคส.

สำนักตรวจสอบ (Internal Audit Department)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประเมินความเสี่ยงพอ และประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศ กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการควบคุมภายใน และกระบวนการกำกับดูแลที่ดีของ ทอท. ภายใต้ภารกิจ และขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบที่กำหนดอย่างเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ประสานงานและกำกับดูแลงานการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ และการควบคุมอื่น เช่น กระบวนการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักการกำกับดูแลที่ดี และการจัดทำรายงานทางด้านบัญชีและการเงิน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- เป็นหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. โดยให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่ส่วนงาน ทอท. เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ทบทวนเป้าหมายและประเมินสถานการณ์การดำเนินงานตามระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล
- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ ทอท. ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อระบุความเสี่ยงในระยะยาว
- จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ทอท. และหน่วยงานกำกับดูแล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department) (ต่อ)

- แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญทั้งภายใน (Local) และภายนอกประเทศ (International) เพื่อพัฒนาระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- พัฒนาและจัดทำแผนที่ความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Correlation Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง (คคส.) และคณะกรรมการ ทอท. (คณก.ทอท.)
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง เพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- ออกแบบและพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง สร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์กระบวนการหลักของ ทอท. เพื่อกำหนดค่าวิกฤติ (Trigger Point) และระดับขั้นชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)
- สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้แก่หน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของการติดต่อประสานงานและการจัดทำรายงาน เพื่อตอบข้อซักถาม และการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เช่น การประเมินตามข้อตกลงระหว่าง ทอท.กับกระทรวงการคลัง รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (State Owned Enterprise Award: SOE Award) การเปิดเผยข้อมูลต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำหรับรางวัลด้านความยั่งยืน (Sustainable Development Award: SD Award) รางวัลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Awards: CSR Awards) Dow Jones Sustainability Indices Award (DJSI Award) ผู้สอบบัญชีของ ทอท. และการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด
- กำหนดแนวทางบูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเข้ากับระบบงานหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบการควบคุมภายในกับการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของ สตส. ตามหลักเกณฑ์ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด การเชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และแผนดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานองค์กรตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) และการเชื่อมโยงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระบบมาตรฐาน ISO อื่น ๆ ที่ ทอท. นำมาประยุกต์ใช้

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department) (ต่อ)

- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. และกฎบัตร คคส. ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. เป็นไปตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรอิสระ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมถึง จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากล
- จัดทำระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) อาทิ การบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืน การควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Control Point) และการจัดการความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติขององค์กร
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไว้เป็นฐานความรู้และเผยแพร่ให้พนักงาน ทอท. ถือปฏิบัติและรับทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร
- วิเคราะห์และนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Road - Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานและตัดสินใจของผู้บริหาร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงของ ทอท. ผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุมหารือ (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Interview) ร่วมกับส่วนงาน ทอท. เป็นต้น และจัดประเภทให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) รวมถึงความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต
- ประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department) (ต่อ)

ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

- จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) ที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) และนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนด้วย
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบเปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้านี้เป็นรายไตรมาส เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงมาตรการหรือแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดให้มีการประชุม คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส
- จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานของส่วนงานให้เป็นปัจจุบัน

4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO - ERM 2017

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



แผนภาพที่ 1 : 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 ขนาดขององค์กร แหล่งที่ตั้ง ผลิตภัณฑ์/บริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานการบังคับบัญชาและการรายงานรวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์: องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด โดยผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและนำกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมาแปลงเป็นแผนดำเนินงานที่สอดคล้อง รวมทั้งมีการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร: องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน 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: องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อจากภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท (Risk Profile) โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย) และปัจจัยภายในองค์กร (เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี)

4.2.2 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร และระดับย่อย

4.2.3 ประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้: องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

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

4.3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์กรต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้น จึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่ สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

4.3.1 ระบุความเสี่ยง: องค์กรมีการระบุความเสี่ยงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้ว ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การใช้ชีวิต และพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

4.3.2 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง: องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้รับไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้รับไว้ควบคู่กัน

4.3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาพแวดล้อม

4.3.4 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง: องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง

4.3.5 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม: องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัทและประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพรวมความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

4.4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไป รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

4.4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ: องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4.4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน: องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

4.4.3 ทบทวนปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง: องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 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 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนและนำการบริหารความเสี่ยง

ไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

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

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

5 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท. โดยดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงควรดำเนินการควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี (Rolling Strategic Plan) ทั้งนี้ แนวทาง การบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty)

ทอท. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) การเมือง (Politics) (2) นโยบายภาครัฐ (Government) (3) เศรษฐกิจ (Economy) (4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรม ผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) (5) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) (6) การเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัล (Digital Transformation) (7) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy) (8) สิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านอื่น ๆ รวมถึงประเด็นความเสี่ยงระยะยาว (3 ปีขึ้นไป) จากการ วิเคราะห์ Risk Universe ของ ทอท. ปีก่อนหน้า เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดย ผศส. จะวิเคราะห์และจัดทำเป็นประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท. (Uncertainty) และจัดส่งให้ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ผกอ.) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ต่อไป

5.2 การกำหนดและทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตามแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับแนวคิดการกำหนด KRIs อ้างอิงตาม Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management ของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ระบุว่า การกำหนด KRIs ควรมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวจะถูกขับเคลื่อนผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ โดยควรมีการระบุ ความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้น ๆ และนำไปสู่การวิเคราะห์และ กำหนด KRIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยง (Tracking) และเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ (Target/Trigger/Threshold) สามารถเปรียบเทียบค่าจริง กับค่าเป้าหมายของ KRIs เพื่อที่จะพิจารณานำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การนำ KRIs มาใช้ นั้นควรคำนึงถึงความยาก-ง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณ KRIs

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

- (1) เป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ตามวางแผนวิสาหกิจของ ทอท.
- (2) การดำเนินธุรกิจของ ทอท. ในอนาคต

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

ทั้งนี้ เพื่อให้ ทอท. มีแนวทางการพิจารณาผลการแจ้งเตือนของ KRIs ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่ใช้สำหรับการแจ้งเตือนของ KRIs โดยแบ่งการแจ้งเตือนผล KRIs ออกเป็น 3 ระดับ ดังแสดงตามตารางที่ 1 ซึ่งระดับการแจ้งเตือนดังกล่าวจะแสดงผลผ่าน KRIs Dashboard (แผนภาพที่ 3) โดยที่ KRIs Dashboard เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับประกอบการวิเคราะห์ผลการแจ้งเตือนประกอบไปด้วย หัวข้อ KRIs เป้าหมายของ KRIs แต่ละตัว และผลการแจ้งเตือนย้อนหลังจนถึงปัจจุบันที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

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

ตารางที่ 1 : ระดับการแจ้งเตือนของ KRIs

ปีงบประมาณปัจจุบัน และผล/คาดการณ์ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ ปีก่อนหน้าที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(8) นโยบายของผู้บริหารระดับสูง (Board Policy)

(9) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนดำเนินงาน (Work Plan) และโครงการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnership : PPP)

(10) ผลการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. (Uncertainty)

(11) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligence Risk)

(12) แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก (Stakeholder Management)

(13) ผลการประเมินและปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (Control Self Assessment : CSA)

ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินและวิเคราะห์ Risk Universe ดังนี้

5.3.1.1 Risk Universe ที่ ทอท. อาจจะต้องเผชิญภายในระยะเวลา 1-2 ปี จะเป็นปัจจัยนำเข้าไป

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาพร้อมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลฯ จะพิจารณาว่า “ไม่เพียงพอ” เมื่อมีผลการประเมินฯ ต่ำกว่าระดับ 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง ซึ่งเกณฑ์การประเมินฯ มีรายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ 2

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1 เป็องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน/กระบวนการ/กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน	ไม่มีการควบคุมและติดตาม
2 ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนและครบถ้วน	มีการควบคุมและติดตาม
3 เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานและมีกระบวนการที่ชัดเจนครบถ้วนของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่มีการรายงานข้อผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร
4 บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน	มีการติดตามและรายงานข้อผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารเป็นระยะ
5 ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและส่งผลอันก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรอย่างชัดเจน	มีการติดตาม รายงานผลอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ตารางที่ 2 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมของ Risk Universe

ในการนี้ กรณีที่ประเด็นความเสี่ยงมีผลการประเมินฯ “เพียงพอ” จะถูกติดตาม (Monitor) ต่อภายในส่วนงาน สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่ผลการประเมินฯ “ไม่เพียงพอ” จะเป็นปัจจัยนำเข้าไปในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ต่อไป

5.3.1.2 Risk Universe ที่ ทอท. อาจจะต้องเผชิญภายในระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

ฝคส. จะวิเคราะห์และจัดทำเป็นประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. (Uncertainty) และจัดส่งให้ ฝคส. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดแบ่งประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

(2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ

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

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

(5) ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Risk) คือ ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจเกิดจากความตั้งใจหรือมิได้ตั้งใจของพนักงาน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด เป็นต้น

(6) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจ จนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน

(7) ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Risk) คือ การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคล ความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการหยุดให้บริการระยะยาว และการเสียชื่อเสียง

(8) ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environmental Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น อุทกภัย โรคระบาด รวมถึงการก่อการร้าย เป็นต้น

(9) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) คือ การกระทำโดยเจตนา เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว เป็นต้น

(10) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ข้อมูลถูกทำลายจากไวรัสคอมพิวเตอร์ ข้อมูลสำคัญ ถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลักเสียหาย เป็นต้น

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

(12) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดน้อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ บางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ หรือโรคอุบัติใหม่ เป็นต้น

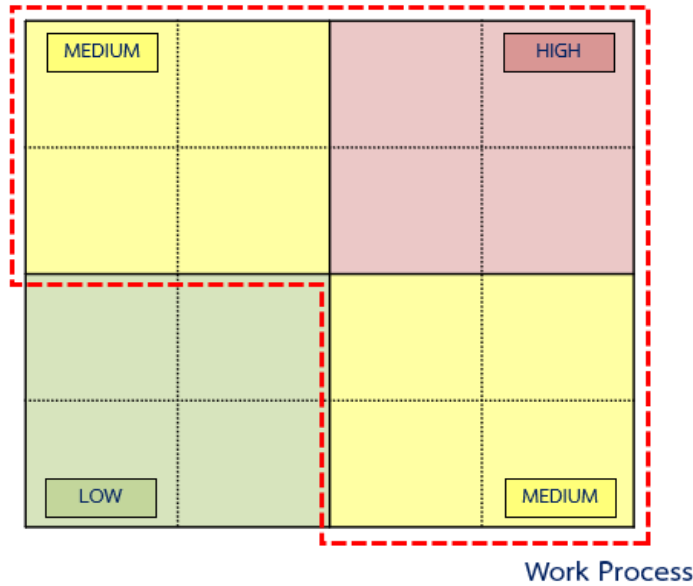
หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และภายใน สามารถนำมาสู่การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” หรือเป็นการที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ จนเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunities) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร และนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว จากนั้นนำเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง

5.3.2 การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Identifies Risk)

จากข้อมูลประเด็นความเสี่ยงระยะสั้น (1-2 ปี) จาก Risk Universe ข้อ 5.3.1.1 ที่มีผลการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม “ไม่เพียงพอ” จะถูกรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ต่อไป โดยพิจารณาจากผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงที่มีต่อ (1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (2) กระบวนการปฏิบัติงาน (Work Process) และ (3) ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ หรือสาเหตุร่วม (Common Root Cause) (ดังแสดงตามแผนภาพที่ 4) ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบในระดับปานกลาง (สีเหลือง) และสูง (สีชมพู) จะถูกคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ส่วนประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบในระดับต่ำ (สีเขียว) จะถูกบริหารจัดการผ่านกระบวนการควบคุมภายใน

Strategic Objective

Common Root Cause

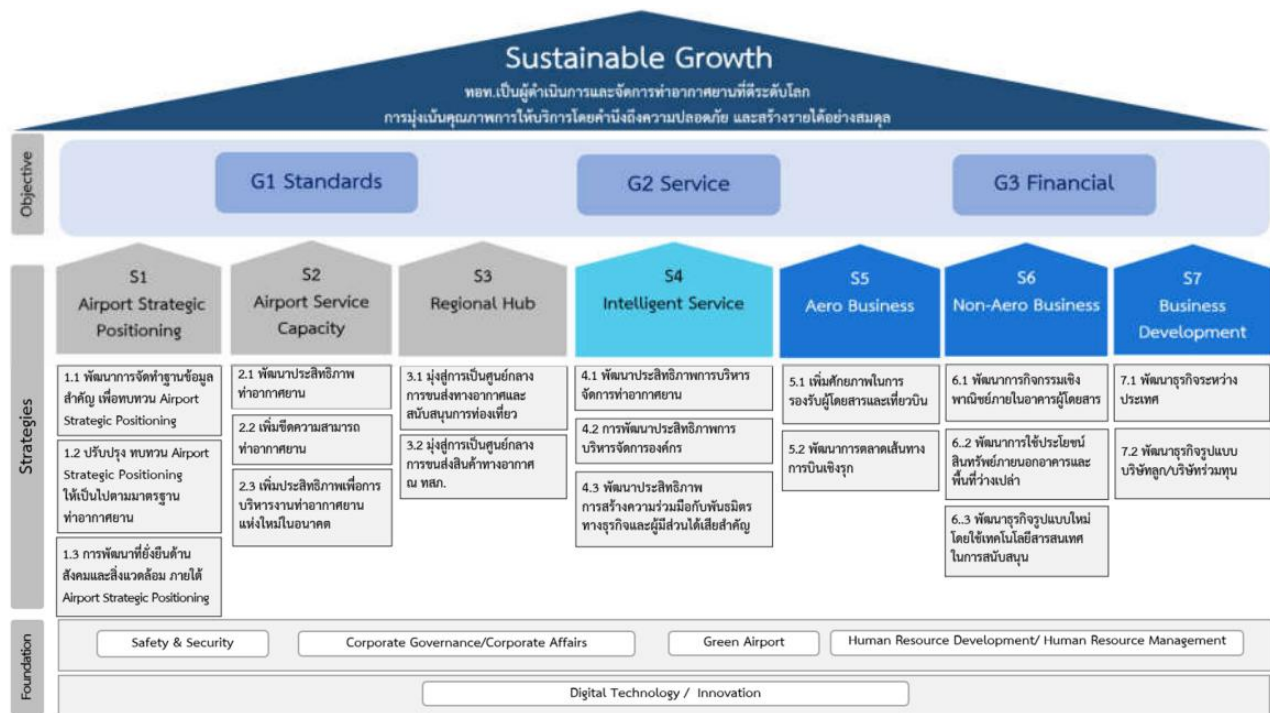


แผนภาพที่ 4 : เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากผลการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรตามข้อ 5.3.2 ผศ. ร่วมกับ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยมีกระบวนการที่สำคัญตามข้อ 5.3.3 – 5.3.8 รายละเอียด ดังนี้

5.3.3 การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Strategy & Objectives Setting)

การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล โดยวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่เป็นภาพรวมขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งนำไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ระดับรองลงมาคือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน และส่วนงานต่าง ๆ และยังมีระดับที่ย่อยลงไปจนถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ตลอดจนพันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่วัตถุประสงค์ย่อย และกิจกรรมการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงผสมผสาน และเป็นไปในทางเดียวกัน ทอท.มีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงผ่านระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็ยงเบนได้ (RT)



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

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุไว้ในประมาณการทางการเงิน หรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Agreement : PA) ประจำปี หากไม่มีการระบุ ควรเป็นค่าที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

โดยทั่วไปการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น องค์กรอาจจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด และความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่องค์กรสามารถยอมรับเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน และใช้ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรได้ เช่น ในการดำเนินโครงการใหม่ องค์กรควรพิจารณาปัจจัยที่ทำให้เผชิญกับความเสี่ยงที่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนมากเกินไปอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียนหรือกรณีพิพาท ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับสูงเกินค่าที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น ซึ่งระดับ

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะเป็นกรอบในการตัดสินใจอนุมัติโครงการต่าง ๆ หรือพิจารณาจัดทำมาตรการในการบริหารความเสี่ยงกรณีมีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการเพื่อลดความเสี่ยงลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่องค์กรกำหนดขึ้นควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

ทอท. ได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ประจำปีงบประมาณ 2567 เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567	
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
ด้านมาตรฐาน (G1 Standard)	
1. บริหารจัดการความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อแนะนำฟิงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐบาล โดยจะบริหารจัดการข้อจำกัด/ข้อยกเว้นภายใต้การจัดการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามเงื่อนไขจาก กพท. ทั้งภายในขอบเขตสนามบินและบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศที่รัฐประกาศกำหนด <small>รายละเอียดเพิ่มเติมของระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ในด้านมาตรฐาน (G1 Standard) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) นั้น ทอท. ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่ได้กำหนดขึ้น ยกเว้นในกรณีที่หน่วยงานกำกับดูแลมีผลการพิจารณาหรือการประกาศกำหนดอื่นโดยนอกเหนือจากที่ได้เคยประกาศกำหนดไว้ เช่น การอนุญาตก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศ เป็นต้น</small>
ด้านบริการ (G2 Service)	
1. ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกและกระบวนการให้บริการของท่าอากาศยาน เพื่อให้ระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service : LOS) อยู่ในระดับที่เหมาะสม (Optimum)	ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและกระบวนการให้บริการของท่าอากาศยานที่มีข้อจำกัดด้านกายภาพ เพื่อรักษาระดับคุณภาพการบริการ (LOS) ให้อยู่ในระดับ Sub – Optimum
2. ขยายขีดความสามารถท่าอากาศยานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยกระทบต่อขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมน้อยที่สุด และมีแผนสำรอง (Plan-B) เพื่อคงเป้าหมายเดิม โดยในระหว่างการขยายขีดความสามารถ ทอท. จะบริหารจัดการเพื่อดำรงขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมให้เพียงพอและสอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศ ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1. ไม่ยอมรับความล่าช้าของโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน ยกเว้นความล่าช้าที่เกิดจากปัจจัยภายนอก 2. ไม่ยอมรับการใช้ประโยชน์จากโครงการพัฒนาท่าอากาศยานที่ไม่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ ยกเว้นการใช้ประโยชน์โครงการฯ สามารถสร้างรายได้/มูลค่าเกินกว่า ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ (Feasibility Study)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	
ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567	
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
ด้านบริการ (G2 Service)	
3. บริหารจัดการท่าอากาศยานเพื่อให้สามารถให้บริการอากาศยานและผู้โดยสารได้อย่างต่อเนื่องไม่เกิดการหยุดชะงัก	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน ในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักจะต้องไม่เกินกว่าช่วงเวลาที่หยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption: MTPD) และสามารถฟื้นคืนขีดความสามารถที่ยอมรับได้ขั้นต่ำ (Minimum Acceptable Capacity: MAC) ได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนบริการ (Recovery Time Objective: RTO) ที่กำหนดตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ของท่าอากาศยาน
4. จัดให้มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของ ทอท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขัน สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ	จัดให้มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของ ทอท. เพื่อรักษาระดับการให้บริการ หรือเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ และมาตรฐานของ ICAO หรือโครงการที่เป็นไปเพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาหรือเพิ่มศักยภาพของโครงข่ายระบบท่าอากาศยานของประเทศไทย ตามนโยบายภาครัฐ
5. จัดให้มีระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทอท. ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.	ในกรณีที่เกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สำคัญของ ทอท. จะดำเนินการตามแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของ ทอท. ที่เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องรองรับ
ด้านการเงิน (G3 Financial)	
1. กำไรจากการดำเนินงานของบริษัทก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (Earnings before interest, tax, depreciation, and amortization : EBITDA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 47.24	1. ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน
2. อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10.78	2. อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 9.43
(อ้างอิงตามอัตราส่วนทางการเงินที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้ ดังนี้	
<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDA คือ กำไรจากการดำเนินงานของบริษัทก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย ● ROE คือ ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทต่อส่วนของผู้ถือหุ้น คำนวณจาก (กำไรสุทธิของบริษัท x 100)/ส่วนของผู้ถือหุ้น) 	

ตารางที่ 3 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

5.3.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis : RCA)

การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (RCA) เป็นการระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎระเบียบภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น และสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ สถานะเศรษฐกิจผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรหรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

การระบุสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงสามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ เช่น

(1) ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ระบุสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูลความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และสามารถระบุเหตุการณ์หรือสาเหตุของความเสี่ยงได้

(2) การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นด้านความเสี่ยง เนื่องจากบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมองไม่เห็นสาเหตุของความเสี่ยงของตนเอง ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถระบุสาเหตุที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยงได้

(3) การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถช่วยระบุสาเหตุของความเสี่ยงได้ โดยแผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ (Process Map) คำอธิบาย หรือทั้งสองอย่าง

(4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุสาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งควรดำเนินการโดยผู้ประสานงาน (Facilitator) ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ควรระมัดระวังในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นหรือกระบวนการที่จะหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

5.3.5 การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control) และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)

การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบันเป็นการระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนดำเนินงานของส่วนงาน แผนฉุกเฉินของส่วนงาน เป็นต้น และจะมีการประเมิน

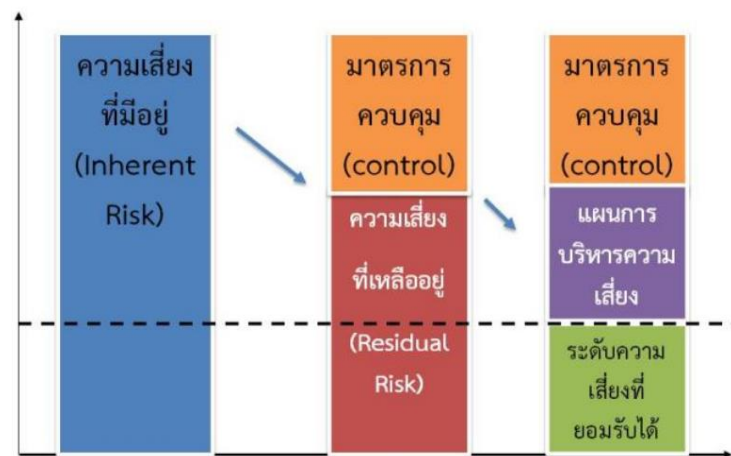
ความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบันรายสาเหตุ โดยมาตรการในแต่ละสาเหตุต้องผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ใน 3 มิติดังต่อไปนี้ จึงจะถือว่ามาตรการควบคุมในปัจจุบันมีความเพียงพอ (รายละเอียดดังที่แสดงตามตารางที่ 4)

- (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- (2) กระบวนการควบคุม
- (3) การติดตาม

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินฯ จะพิจารณาว่าไม่มีความเพียงพอเมื่อผลการประเมินต่ำกว่า 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง และต้องพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) เพื่อใช้ควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1 เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน/กระบวนการ/กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน	ไม่มีการควบคุมและติดตาม
2 ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนและครบถ้วน	มีการควบคุมและติดตาม
3 เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานและมีกระบวนการที่ชัดเจนครบถ้วนของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่มีการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร
4 บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน	มีการติดตามและรายงานต่อผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารเป็นระยะ
5 ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและส่งผลอันก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรอย่างชัดเจน	มีการติดตาม รายงานผลอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ตารางที่ 4 : เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน



แผนภาพที่ 6 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

5.3.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงโอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) หากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) อาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตกำหนดเป็นค่าระดับของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงฯ โดยสามารถพิจารณาข้อมูลให้สอดคล้องกับขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น เป้าหมายองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ผลการดำเนินงาน หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงจะกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (LxI) เฉพาะรายปัจจัยเสี่ยง สำหรับการประเมินระดับความรุนแรงของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง จะสามารถใช้เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (L) ที่ปรากฏตามตารางที่ 5 และเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I) ที่ปรากฏตามตารางที่ 6 เพื่อประเมินความรุนแรงได้เช่นกัน

(1) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (L)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ ที่เหตุการณ์หรือความเสียหายหนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นจริง โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง ทอท. ได้กำหนดตัวอย่างรายละเอียดของเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ดังนี้

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

ตารางที่ 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

(2) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (I)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรง เมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง โดยสามารถประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน (Financial) ด้านภาพลักษณ์ (Reputation) ด้านการบริการ (Service) ด้านงานสนับสนุน (Support) ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance) ด้านการรายงาน (Reporting) ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน		ค่าคะแนน				
ผลกระทบ		1	2	3	4	5
Service	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ไม่กระทบต่อการให้บริการ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดเป็นข้อร้องเรียน (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดเป็นข้อร้องเรียน (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และเกิดผลกระทบต่อสุขภาพ
	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด อย่างไม่มีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
Safety	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบที่ตามมาน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้
	ไม่มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้
Security	ไม่มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ
	ไม่มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ	มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ
Reporting	ไม่มีข้อผิดพลาด	มีข้อผิดพลาดที่ไม่เป็นสาระสำคัญ	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงานเล็กน้อย	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงาน	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงาน	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงาน
	แล้วเสร็จก่อนกำหนด	แล้วเสร็จตามกำหนด	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด จนส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เกี่ยวข้อง
Compliance	ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย แต่สามารถตกลงการชดเชยค่าเสียหายได้	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย จนอาจเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี
	ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือไม่ต้องขอใช้ความเสียหาย	มีค่าใช้จ่าย หรือต้องขอใช้ความเสียหาย แต่ผลประกอบการยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องขอใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องขอใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องขอใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องขอใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการขาดทุน และมีสภาพคล่องต่ำมาก จนต้องหยุดดำเนินธุรกิจ
Reputation	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ภายในองค์กร	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศ ในวงจำกัด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นในวงจำกัด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นในวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะ เป็นวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตารางที่ 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I)

การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ดังนี้

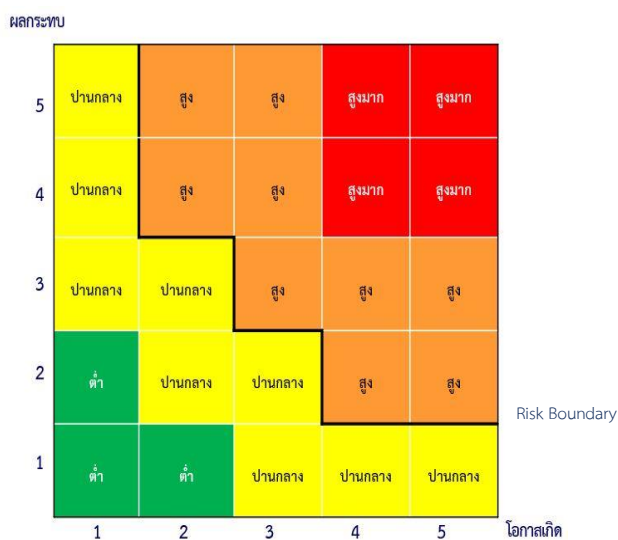
$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสเกิด (L)} \times \text{ผลกระทบ (I)}$$

(ค่าคะแนนความเสี่ยง)

ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง
16 - 25	สูงมาก (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
8 - 15	สูง (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง ต้องได้รับการบริหารจัดการ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพของมาตรการหรือการควบคุมภายในที่มีในปัจจุบัน เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
3 - 6	ปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด และติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
1 - 2	ต่ำ (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจไม่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องติดตามผลกระทบของความเสี่ยงเป็นประจำ

ตารางที่ 7 : ระดับความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงสำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. แต่ละระดับ

การประเมินระดับความเสี่ยงจากค่าคะแนนจะสะท้อนผ่านสี ได้แก่ สีเขียว (ระดับความเสี่ยงต่ำ) สีเหลือง (ระดับความเสี่ยงปานกลาง) สีส้ม (ระดับความเสี่ยงสูง) และสีแดง (ระดับความเสี่ยงสูงมาก) เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งสามารถแสดงในรูปของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



แผนภาพที่ 7 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

5.3.7 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

สำหรับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน “ไม่เพียงพอ” จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่งเป็นแผนจัดการความเสี่ยงที่ส่วนงานจำเป็นต้องมีการเริ่มดำเนินการขึ้นใหม่เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องประเมินความคุ้มค่าของมาตรการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าว โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ว่าคุ้มค่าที่จะดำเนินการหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA) ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่เงิน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

(1) แนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

แนวทางการจัดการความเสี่ยงมีจำนวน 4 แนวทาง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance) การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing) และการยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance) โดยมีความหมายและการปฏิบัติ ดังนี้

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ ตัวอย่างเช่น การติดตามผลความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกวัน ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและกระบวนการการลงทุนในระบบสารสนเทศ/software/อุปกรณ์การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การทำประกันภัย การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาคหรือการขายหน่วยงาน (Spin off) ตัวอย่างเช่น การหยุดและเลิกการดำเนินงาน การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 8 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

(2) การเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)

การพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินเพื่อใช้ประกอบการเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่คุ้มค่าและเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนและตัวอย่างในการวิเคราะห์ดังนี้

(2.1) การระบุสาเหตุและแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมของปัจจัยเสี่ยงแยกราชอาณาจักร เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละสาเหตุ

(2.2) การวิเคราะห์และระบุทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ยุทธศาสตร์องค์กร เช่น ปัจจัยเสี่ยง เรื่อง ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน มีการระบุทางเลือกทั้ง 4 แนวทาง กล่าวคือ ระบุทางเลือกในการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) จัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรในการให้สายการบินย้ายไปทำการบิน ณ SAT-1 2) กำหนดให้ผู้ประกอบการรายที่ 3 ให้บริการ ณ SAT-1 ในขณะที่ผู้ประกอบการรายเดิม (TG/BFS) ให้บริการ ณ main terminal 3) ปิดหลุมจอดอากาศยานบริเวณ main terminal ในการบำรุงรักษา เพื่อผลักดันให้สายการบินย้ายไปทำการบิน ณ SAT-1 และ 4) ทหารกับสายการบินและผู้ประกอบการ GSE เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสอดคล้องกับการเปิดใช้งาน SAT-1 และระบุทางเลือกในการยอมรับความเสี่ยง (Take) ด้วยการไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไม่รู้ก็ตาม ทอท. ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง (Terminate) ได้

(2.3) การนำแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้มาทำการวิเคราะห์รายได้/ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่าย/ผลเสียทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เช่น ประเมินการรายได้/ผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย/ผลเสียตามที่คัดเลือกไว้ของปัจจัยเสี่ยง เรื่อง ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน ตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยง (Treat) และการยอมรับความเสี่ยง (Take) รายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

ปัจจัยเสี่ยง เรื่อง ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน				
สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
1. ทอท. มีนโยบายย้ายสายการบินให้ไปทำการบิน ณ SAT-1 ร้อยละ 50 (โดยเฉพาะสายการบินเป้าหมายที่ต้องทำแบบสอบถาม ASQ) อาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของการให้บริการภาคพื้น ณ ทสภ.	1. จัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรในการให้สายการบินย้ายไปทำการบิน ณ SAT-1 2. กำหนดให้ผู้ประกอบการรายที่ 3 ให้บริการ ณ SAT-1 ในขณะที่ผู้ประกอบการรายเดิม (TG/BFS) ให้บริการ ณ main terminal 3. ปิดหลุมจอดอากาศยานบริเวณ main terminal ในการบำรุงรักษา เพื่อผลักดันให้สายการบินย้ายไปทำการบิน ณ SAT-1 4. ท้าหรือกับสายการบินและผู้ประกอบการ GSE เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสอดคล้องกับการเปิดใช้งาน SAT-1	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	1. ต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการหารือกับสายการบินและผู้ประกอบการ GSE	1. ชัดความสามารถของการให้บริการภาคพื้นเพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น (x เที่ยวบิน/วัน) (รายได้จะเพิ่มขึ้นต่อเดือน เท่ากับ 35,402.69 บาท x จำนวนเที่ยวบิน x 30 วัน) (อ้างอิงข้อมูลจากรายได้ Aeronautical เฉลี่ยต่อเที่ยวบินของ ทสภ.) 2. ค่าคะแนน ASQ อาจเพิ่มขึ้น 3. หลุมจอดได้รับการบำรุงรักษาเร็วกว่าแผนฯ
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ขีดความสามารถของการให้บริการภาคพื้นไม่เพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น (x เที่ยวบิน/วัน) (รายได้จะเพิ่มขึ้นต่อเดือน เท่ากับ 35,402.69 บาท x จำนวนเที่ยวบิน x 30 วัน) (อ้างอิงข้อมูลจากรายได้ Aeronautical เฉลี่ยต่อเที่ยวบินของ ทสภ.)	ไม่ต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการหารือกับสายการบินและผู้ประกอบการ GSE
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	

แผนภาพที่ 8 : ตัวอย่างการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)

(2.4) การพิจารณาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง เช่น ปัจจัยเสี่ยง เรื่อง ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย/ผลเสีย กับรายได้/ผลประโยชน์ ของแต่ละทางเลือกพบว่า แนวทางการจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยง มีรายได้/ผลประโยชน์จากการที่ขีดความสามารถของการให้บริการภาคพื้นเพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น โดยคิดเป็นรายได้ 35,402.69 บาท/เที่ยวบิน/วัน รวมถึงได้รับประโยชน์จากค่าคะแนน ASQ อาจเพิ่มขึ้น และหลุมจอดอากาศยานได้รับการบำรุงรักษาเร็วกว่าแผน อย่างไรก็ตาม มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานดังกล่าวในด้านของการสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการหารือกับสายการบินและผู้ประกอบการ ในขณะที่แนวทางการยอมรับความเสี่ยงจะส่งผลให้ ทสภ. สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ 35,402.69 บาท/เที่ยวบิน/วัน จากการไม่สามารถให้บริการภาคพื้นได้เพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น แต่ ทสภ. จะไม่สูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการหารือกับสายการบินและผู้ประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยง จึงเป็นทางเลือกที่มีรายได้/ผลประโยชน์สูงกว่าการยอมรับความเสี่ยง ในขณะที่มีค่าใช้จ่าย/ผลเสียต่ำกว่า

5.3.8 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

แผนที่ความเสี่ยง คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงต่อเป้าหมายองค์กร แผนที่ความเสี่ยงช่วยให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้ครบถ้วน โดยเมื่อได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ฝคส. จะทบทวนรายการปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดและจัดทำเป็นแผนที่ความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และค่าน้ำหนัก เพื่อพิจารณาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ (เส้น)

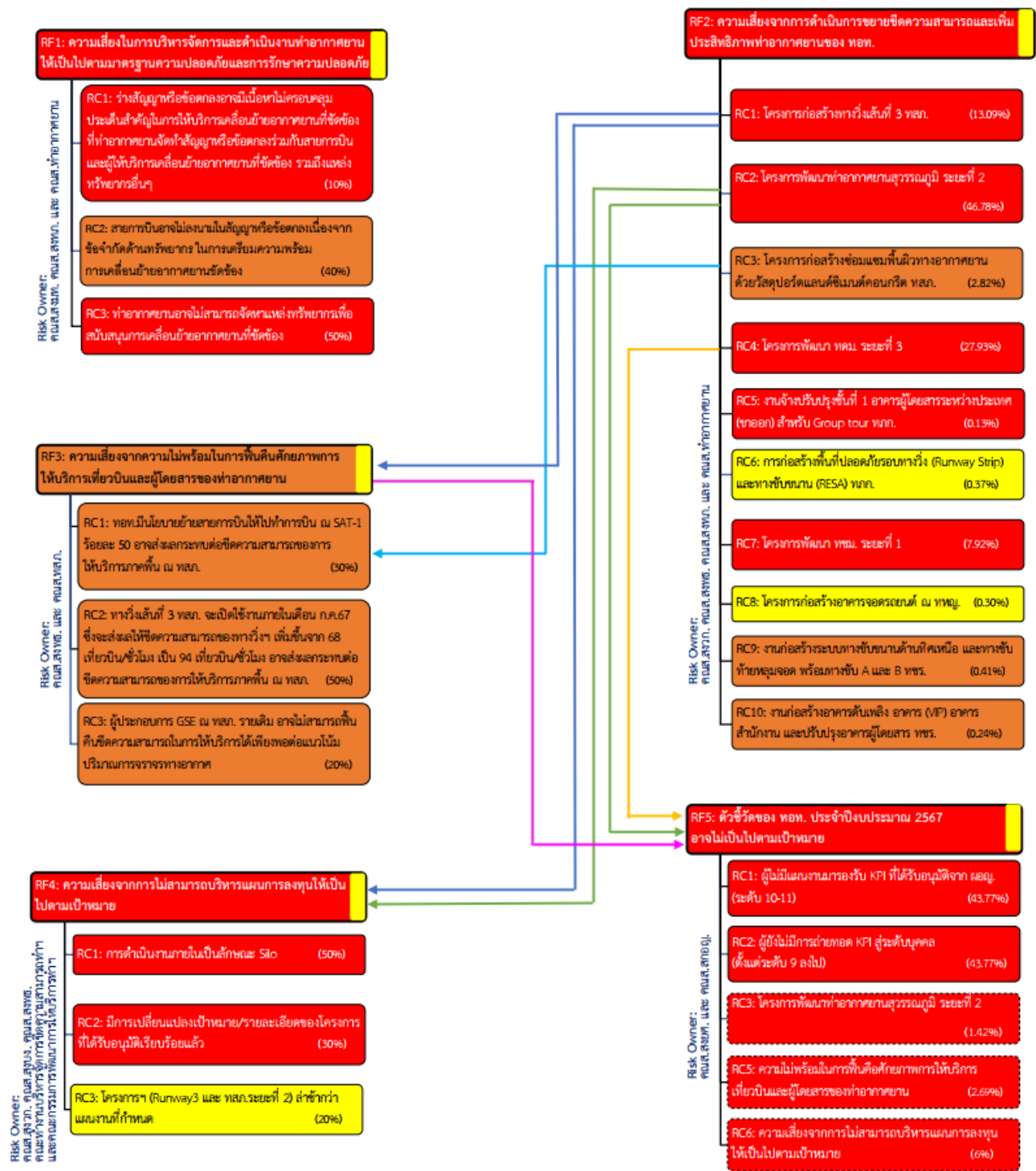
เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของ Root cause จากปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งข้อ หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีผลกระทบหลายด้าน หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยอาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน เป็นต้น

(2) การกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในลักษณะร้อยละ (%)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงตามข้อ (1) เมื่อสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงใดเป็นสาเหตุร่วมของปัจจัยเสี่ยงอื่นจะต้องระบุน้ำหนักของแต่ละสาเหตุใหม่เพื่อแสดงน้ำหนักของแต่ละสาเหตุที่กระทบปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ โดยผลรวมของน้ำหนักจากทุกสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงเท่ากับร้อยละ 100

(3) การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุ (สี)

ระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุแสดงผ่านสี โดยพิจารณาตามเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ที่กำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เป็นรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง แต่หากฐานข้อมูลไม่เพียงพอที่จะกำหนดค่าระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง อาจใช้เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ในการประเมิน



แผนภาพที่ 9 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

(4) การนำแผนที่ความเสี่ยงไปใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจเรื่องแผนที่ความเสี่ยงให้กับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ฝคส. มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนการบริหารไปจนถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

5.3.9 การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)

เป็นการติดตามระดับความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ทอท. ได้กำหนดให้มีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและท่าอากาศยาน โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะรายงานผลทั้งในลักษณะของความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี) และประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (โอกาสเกิดและผลกระทบ) เป็นรายไตรมาส หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์ม “การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-2)” (เอกสารแบบฟอร์มที่ 4) โดยผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อ คณส.ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ก่อนพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ จากนั้นนำเสนอคณส.ทอท. และ คคส. เพื่อทราบต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดทำแผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ผ่านแผนการดำเนินงานของส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 และชี้แจงให้กับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) รับทราบในการประชุมชี้แจงแผนการดำเนินงานสำหรับ Risk Agent เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2566 เพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) ใช้เป็นกรอบระยะเวลาในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส. ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

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.
การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส	■			■			■			■		

หมายเหตุ: ■ หมายถึง การประชุม คณส.ทอท. และ ■ หมายถึง การประชุม คคส.

ตารางที่ 9 : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

6 แบบฟอร์ม และคำอธิบาย

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

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

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

6.1.1 **ปีงบประมาณ:** ระบุปีงบประมาณของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เช่น ปีงบประมาณ 2567

6.1.2 **Risk Owner:** ระบุผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะกำหนดให้เป็นสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน หรือ คณะทำงาน

6.1.3 **ปัจจัยเสี่ยง:** ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความซับซ้อน กฎ ระเบียบภายใน ทอท. ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

6.1.4 **ประเภทความเสี่ยง:** ระบุประเภทของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด ซึ่ง ทอท. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 12 ประเภท ประกอบด้วย (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) (5) ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Risk) (6) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) (7) ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Risk) (8) ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม (Hazard and Environmental Risk) (9) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) (10) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) (11) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ (Reputation Risk) (12) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) หรือความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่ ทอท.กำหนดขึ้น

6.1.5 **ที่มาของปัจจัยเสี่ยง:** ระบุที่มาของการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ภาพรวมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงานและส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. ซึ่งมีการจัดทำเป็นประจำทุกปี

6.1.6 **ระดับความเสี่ยง:** ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) โดยอาศัยฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์อนาคตในการกำหนด

เกณฑ์การประเมินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถปรับใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ในภาพรวมที่ ผศ. จัดทำขึ้นดังปรากฏตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 ในการกำหนด เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

(1) ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk): ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไปตามลักษณะ ของการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคตก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหาร จัดการ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทำให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ โครงการ/แผนงาน และผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(2) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk): ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีมาตรการ ควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบผ่านมาตรการควบคุมภายในเรียบร้อยแล้ว เช่น การจัดทำ แผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงาน เพื่อควบคุมกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk): กำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง หลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามมาตรการควบคุมในปัจจุบันที่มีอยู่และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี) โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

6.1.7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA): วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถพิจารณาจาก วัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน/ส่วนงาน กระบวนการ/โครงการ รวมถึงเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท.

6.1.8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT): ระดับความเสี่ยงที่ยอม ให้เบี่ยงเบนได้ของปัจจัยเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สามารถใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้

6.1.9 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs): ระบุตัวชี้วัดที่ต้องเฝ้าระวังก่อนที่จะเกิด เป็นความเสี่ยง โดย KRIs ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนการเกิดความเสี่ยง (Early Warning Sign : EWS)

6.1.10 สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง (Root Causes) : ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจส่งผล ให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะ ของบุคลากรไม่เพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่รองรับการทำงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่มีความ ซับซ้อน กฎ ระเบียบภายใน ทอท.ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรืองบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น และสาเหตุที่เกิดจาก ข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง สภาวะเศรษฐกิจ ที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยการวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis) ควรคำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริง

6.1.11 มาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control) : ระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการ ควบคุมระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน

6.1.12 ความเพียงพอของมาตรการควบคุมในปัจจุบัน: ประเมินความเพียงพอของกิจกรรมที่ระบุไว้ใน “มาตรการควบคุมในปัจจุบัน” โดยพิจารณาจากความครอบคลุมของกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการรายงานติดตามผลอย่างเป็นระบบ (รายละเอียดตามข้อ 5.3.5)

6.1.13 ค่าถ่วงน้ำหนัก (%): กำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยง สาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักมากหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก และสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักอาจพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งนี้ น้ำหนักของสาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะต้องรวมกันได้เท่ากับร้อยละ 100

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

6.1.15 ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner): สำหรับรายปัจจัยเสี่ยง ผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ส่วนรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (ฝ่าย/ศูนย์) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงมีหน้าที่ระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

6.1.16 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis): ประเมินความคุ้มค่าทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการจัดการความเสี่ยงแต่ละทางเลือก เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

6.1.17 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง: พิจารณาได้จากด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I)

(1) ด้านโอกาสเกิด (L): กำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หรือความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง

(2) ด้านผลกระทบ (I): กำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหาย ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านการบริการ ด้านการรายงาน ด้านงานสนับสนุน ด้านความปลอดภัย ด้านการรักษาความปลอดภัย ด้านการทุจริต และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงทั้งด้านโอกาสเกิด (L) และด้านผลกระทบ (I) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) อาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์อนาคตกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

โดย ผคส. และ Risk Agent เป็นผู้สนับสนุนให้คำแนะนำในการกำหนดเกณฑ์การประเมินและการประเมินระดับความเสี่ยง

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	
Risk Owner	

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

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

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) (แบบฟอร์ม RM-1)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

คู่มือบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วง น้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
				100		

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

คู่มือบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

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

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

คู่มือบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง
ชื่อปัจจัยเสี่ยง

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

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก _____
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก _____

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

คู่มือบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

6.2 แบบฟอร์มที่ 2 “การจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม กรณีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดเป็นแผนฯ ที่จัดทำขึ้นใหม่ หรือยังไม่มีรายละเอียดของแผนฯ เป็นแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้หากมีการจัดทำรายละเอียดของแผนฯ เรียบร้อยแล้ว สามารถใช้ออกสารดังกล่าวแทนแบบ RM-3 ได้

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

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต **

แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)

6.3 แบบฟอร์มที่ 3 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้นตามแบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1) โดยมีรายละเอียดการรายงาน ดังนี้

6.3.1 ผลการดำเนินงาน: รายงานผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่รายงานผล เปรียบเทียบกับ RA และ RT ที่ระบุไว้ รวมถึงผลการติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

6.3.2 ระดับความเสี่ยง: ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ณ ไตรมาสที่รายงานผล โดยพิจารณาจากเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ของปัจจัยเสี่ยง

6.3.3 การดำเนินงานตามมาตรการควบคุมในปัจจุบันและแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี): รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ให้ครบถ้วนทุกกิจกรรม

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

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) :

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

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)

ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

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

6.4 แบบฟอร์มที่ 4 “การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)”

เป็นแบบฟอร์มประกอบการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เป้าหมาย (Target) ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold) และแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง โดยการรายงานผล KRIs จะดำเนินการผ่านระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือน หรือตามรอบความถี่ของข้อมูล และรายงานผล KRIs ในรูปแบบเอกสารเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ข้อมูลมีความทันกาล สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ประจำปีงบประมาณ.....

สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน.....

ประเด็นความเสี่ยง	KRIs	ค่าเป้าหมาย (Target)	ค่าระดับการแจ้งเตือน (Threshold)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เมื่อ KRIs แจ้งเตือนในระดับสีแดง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic)				
			■ ■ ■	
ด้านความปฏิบัติการ (Operation)				
			■ ■ ■	
ด้านการเงิน (Finance)				
			■ ■ ■	
KRIs ด้านอื่น ๆ โปรดระบุ				
			■ ■ ■	

แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มการทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)

***เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

คู่มือบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567

7 ภาคผนวก

7.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)

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 แรงแจจใจ 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. กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (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 และ การจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนัก ร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหาร ความเสี่ยง (Review & Revision)	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-กระบวนการติดตาม ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	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 10 : เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)

- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่รณรงค์นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกัน ที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

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

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

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

หมายเหตุ :

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

- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

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

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

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2. โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐบาลวิสาหกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารสูงสุด)	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ตารางที่ 11: บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

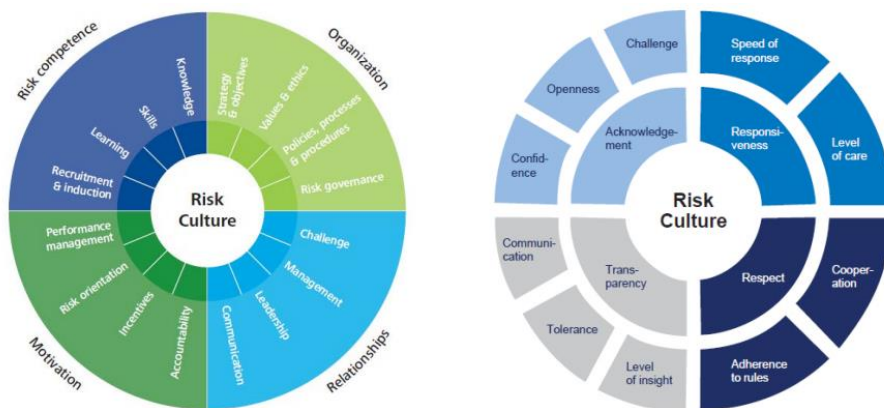
ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

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

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกันหรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไครเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 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 10 : ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

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 :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรสามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ 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 และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้น กับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นกับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ที่การแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการ และผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทศนคติ 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

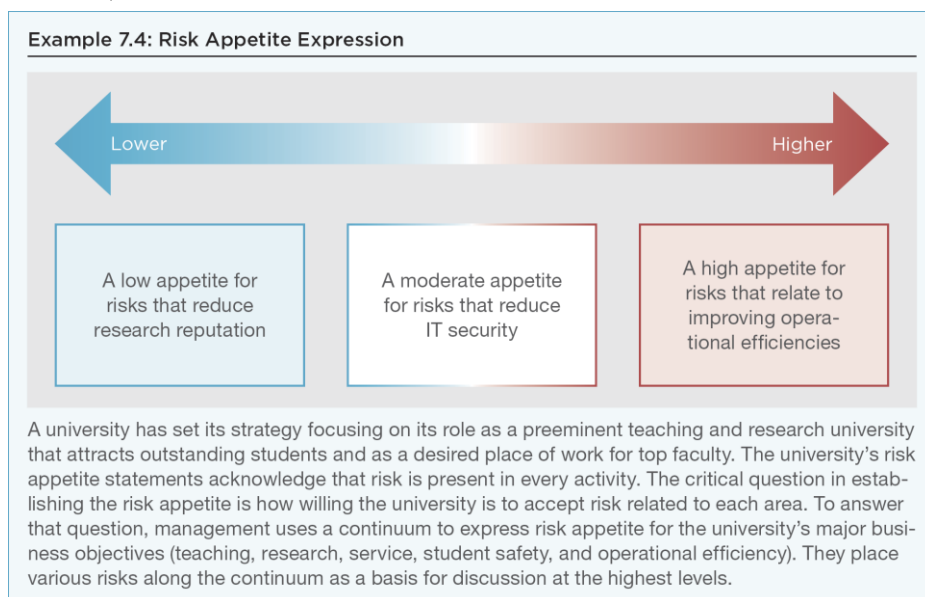
ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี

และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

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

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี 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 11 : ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนัก ร้อยละ 0) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

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

ระดับ 3 การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจ ถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วน ระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กรที่สอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ได้ทันกาล 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 volume 1)

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

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความเสี่ยงสะท้อนถึงการที่ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง 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 มีการประเมินประสิทธิผลของทุกชั้นตอน และทุกชั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปี หรือผลสิ้นปีไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

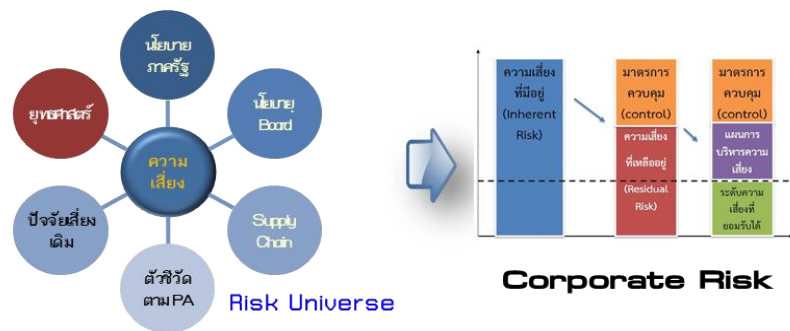
หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

- ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/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 12 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

(หน้าหน้ากร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน

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

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/ แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ แยกรายปัจจัยเสี่ยง

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

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

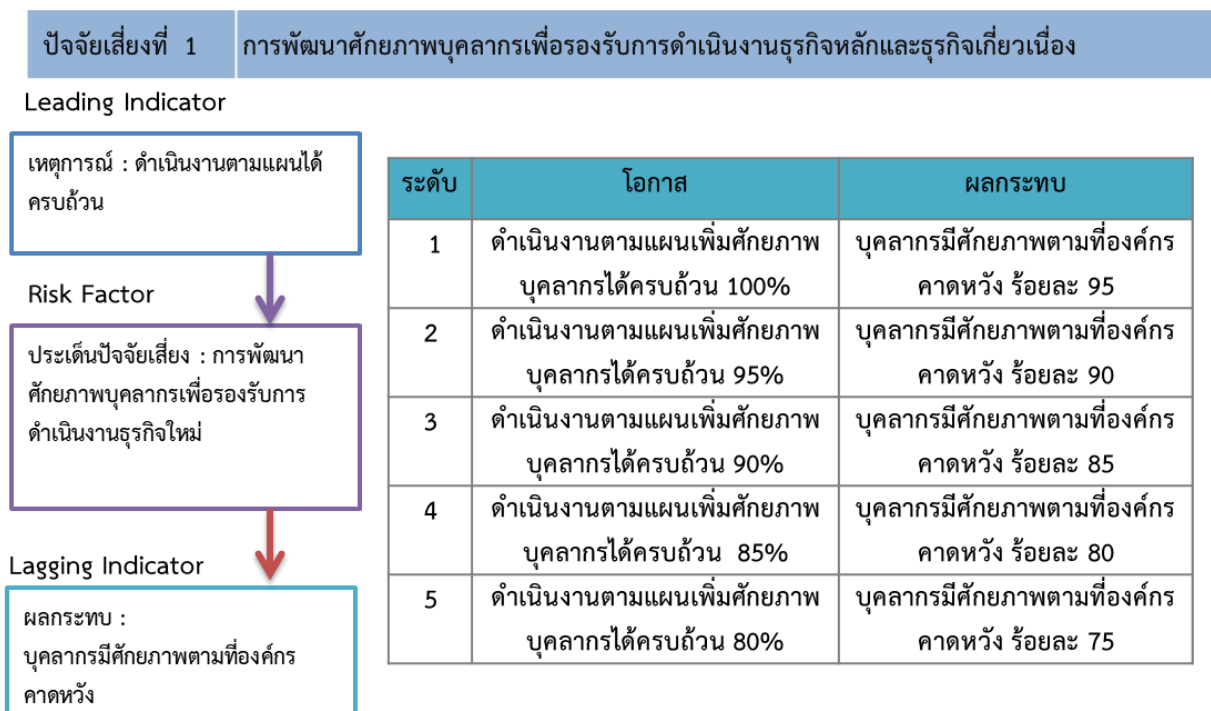
ระดับ 5 การรายงานผลระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความเสี่ยงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่น ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่จำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

- การประเมินระดับความเสี่ยงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

- จำนวนของระดับความเสี่ยงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นกับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ



แผนภาพที่ 13: ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตาม กระบวนการที่กำหนด

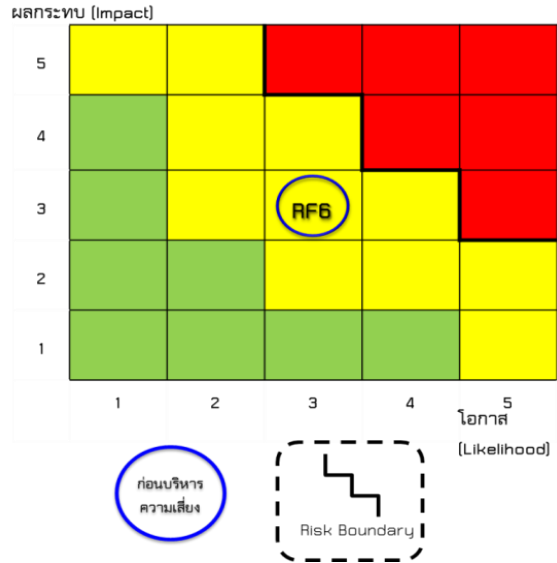
ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

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

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขต ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (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 14 : ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

(นำหน้าร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

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

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

ระดับ 4 การบูรณาการการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรม

การควบคุม แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

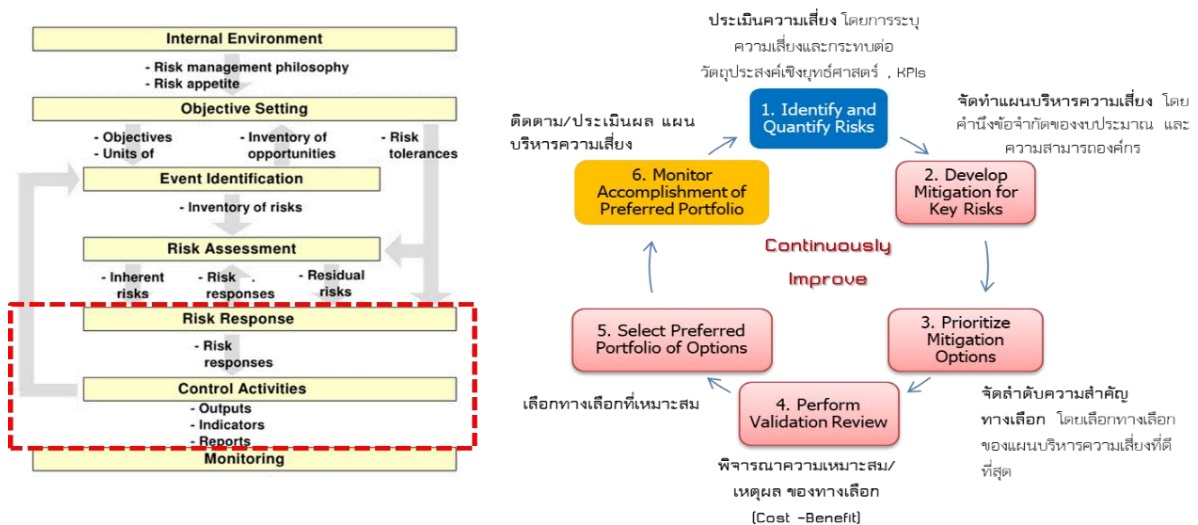
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

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

หมายเหตุ :

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



แผนภาพที่ 15 : กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

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

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

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

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

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

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

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

1) การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

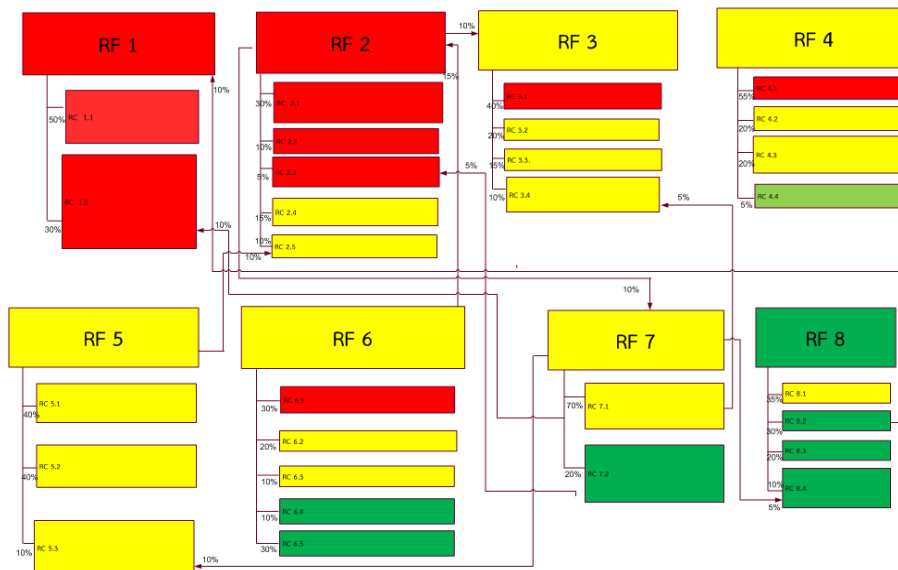
3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีไม่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีไม่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง

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 16 : 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 รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิง

ของระดับความเสี่ยง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

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

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บท เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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) (หน้าหน้า ร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และ ปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

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

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (หน้าหน้า ร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนา บุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

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

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

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

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน ที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

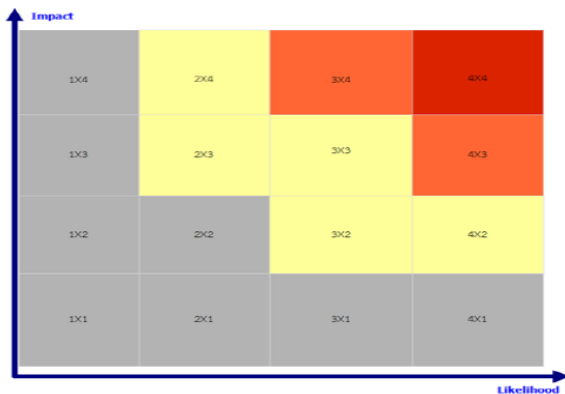
ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบ สารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

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	ระบุมตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางจำหน่าย	- เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาทผลยอดจำหน่ายสะสม ค.ศ.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด)	- ส่งพนักงานพื้นที่หลักคืบยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางหลักคืบยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	- ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction

แผนภาพที่ 17 : องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

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

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

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผน การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาระบบการ บริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมิน การรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

■ โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

7.2 Risk Universe

ทอท. ได้จัดทำ Risk Universe ประจำปีงบประมาณ 2567 และพบประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของ ทอท. จำนวนทั้งสิ้น 141 ประเด็น ดังแสดงตามตารางที่ 12 : Risk Universe ของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2567 จากนั้นนำประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดเข้ากระบวนการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง โดยการพิจารณาระยะเวลาที่อาจเกิดความเสี่ยงของ Risk Universe และนำเข้ากระบวนการประเมินประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ จนได้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท.จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง จากนั้นนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเสนอเพื่อขออนุมัติปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อที่ประชุม คณส.ทอท. และ คคส. ตามลำดับ

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
1	Risk Factor	2566	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย
2	Risk Factor, Intelligent Risk	2566 2567	ความเสี่ยงจากโครงการขยายขีดความสามารถของ ทอท.
3	Risk Factor, Uncertainty	2566 2567	ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน
4	PA	2566	การบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง
5	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท. (ฝมป.)
6	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	เตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท. (ฝมป.)
7	PA	2566	แผนการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการ
8	PA	2566 2567	การดำเนินงานของ ทอท.ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลตามระบบ State Enterprise Assessment Model : SE-AM Enable ซึ่งอาจส่งผลให้ ทอท.ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
9	Action plan/work plan/PPP	2566	โครงการ DMK, Pax Experience Zone (ทตม.)
10	Action plan/work plan/PPP	2566	งานซื้อพร้อมติดตั้งสะพานเทียบเครื่องบินหมายเลข 4 - 10 ณ ทภก.
11	Action plan/workplan/PPP, CSA	2566 2567	จ้างปรับปรุงชั้นที่ 1 อาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ (ขาออก) สำหรับ GROUP TOUR ณ ทภก.
12	Action plan/work plan/PPP	2566	งานก่อสร้างระบบทางขับขนานด้านทิศเหนือ และปรับปรุงทางขับท้ายหลุมจอด พร้อมทางขับ A และ B ณ ทชร.
13	Action plan/workplan/PPP, CSA	2566	แผนงานก่อสร้างซ่อมแซมพื้นผิวทางอากาศยานด้วยวัสดุพอร์ตแลนด์ซีเมนต์คอนกรีต ทสก. ระยะที่ 1
14	Action plan/work plan/PPP	2566	งานปรับปรุงพื้นที่ห้วงทางวิ่งด้าน 08 และ 26 ทหญ.
15	Action plan/work plan/PPP	2566	งานปรับปรุงห้วงทางวิ่งด้าน 03 และ 21 ทชร.
16	Action plan/work plan/PPP	2566	โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1
17	Action plan/work plan/PPP	2566	งานก่อสร้างถนนและสาธารณูปโภค บริเวณคลังสินค้า ณ ทสก.
18	Action plan/work plan/PPP	2566	แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ภายใต้หลักการ A-CDM (ฝพน.)
19	Action plan/work plan/PPP	2566	นำค่าบริการระบบตรวจบัตรผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (CUPPS) มาคำนวณรวมเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของค่าบริการผู้โดยสารขาออก (PSC) (ฝพธ.)
20	Action plan/work plan/PPP	2566	แผนงานเพิ่มขีดความสามารถด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฝพช.)

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
21	Action plan/work plan/PPP	2566	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านการจัดการสัมภาระและทรัพย์สินที่พบและสูญหาย (Lost Property) ณ ทสภ. (ทสภ.)
22	Action plan/work plan/PPP	2566	โครงการชุมชนนักพัฒนา (Development Crew : Dev.Crew) (ฝพน.)
23	Action plan/work plan/PPP	2566	แผนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจอดยานพาหนะ ณ ทดม. (อาคารจอดรถ 7 ชั้น) และ ทสภ. (อาคารจอดรถยนต์ 2 - 3)
24	Action plan/work plan/PPP	2566	แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทภก.
25	Action plan/work plan/PPP	2566	การพัฒนาจุดบริการรับ-ส่งผู้ให้บริการท่าอากาศยาน ณ ทหญ.
26	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	แผนการพัฒนาระบบ AOT Digital Office (M3) (ฝพข.)
27	Action plan/workplan/PPP, CSA	2566	แผนการให้สัมปทานสิทธิก่อสร้างอาคารจอดรถ (ทภก.)
28	Action plan/workplan/PPP, CSA	2566 2567	แผนการให้สัมปทานสิทธิโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยาน ณ ทชร (MRO) (ทชร.)
29	Action plan/work plan/PPP	2566	การศึกษาในการขยายการลงทุนเพิ่มในการเข้าถือหุ้นในธุรกิจที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการบิน
30	Strength (SWOT Analysis)	2567	ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถานการณ์การเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจมีความยั่งยืน
31	Strength (SWOT Analysis)	2567	ที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ไปยังภูมิภาคอื่น ๆ
32	Strength (SWOT Analysis)	2567	ทอท. มีความชำนาญ มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งตามมาตรฐานด้านการบริการในการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน ด้านบริหารและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร
33	Strength (SWOT Analysis)	2567	ทอท. เป็นองค์กรในธุรกิจท่าอากาศยานซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ในภูมิภาคเอเชียเขาสู่ตลาดโดยยาก (Oligopoly) เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูงและใช้พื้นที่จำนวนมากในการก่อสร้าง รวมทั้งต้องใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจเฉพาะด้าน
34	Strength (SWOT Analysis)	2567	ทอท. มี Real Time Data ในรูปแบบ Dashboard ที่ครอบคลุมการตัดสินใจในการดำเนินงาน
35	Weakness (SWOT Analysis), SC	2567	ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล data analytics ที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ
36	Weakness (SWOT Analysis)	2567	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี ไม่ทันต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ รวมถึงความต้องการของลูกค้า
37	Weakness (SWOT Analysis)	2567	ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
38	Weakness (SWOT Analysis)	2567	ทอท. ไม่มีแผนบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานอย่างชัดเจน และมีขั้นตอนการดำเนินงานซับซ้อน ต้นทุนสูง
39	Weakness (SWOT Analysis) Value Driver, Board Policies	2567	ทอท. ไม่ได้นำทรัพย์สินจำนวนมากจากการเวนคืนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อพัฒนามาบินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
40	Weakness (SWOT Analysis)	2567	ทอท. พึ่งพารายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินเป็นหลัก ทำให้รายได้ผันผวนตามสถานการณ์ที่กระทบอุตสาหกรรมการบิน
41	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	พฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสให้ ทอท. พัฒนา New Business และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการ
42	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะประเทศจีน อินเดีย อาเซียน และเป็นตลาดขนาดใหญ่ (ประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของโลก) โดยในระยะยาวอุตสาหกรรมการบินโลกเติบโตเนื่องดีกว่าภูมิภาคอื่น

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
43	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค และมุ่งเน้นภาคการท่องเที่ยว ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมทั้งประเทศไทย เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม
44	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	E-Commerce เดิบโต และการเข้าร่วมกลุ่ม RCEP จะเป็นโอกาสในการขนส่งสินค้าทางอากาศ
45	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	อุตสาหกรรมการบินส่งเสริมการลดคาร์บอนและการใช้พลังงานสะอาด เป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย
46	Opportunity (SWOT Analysis)	2567	การตรวจสอบจากหน่วยงานระหว่างประเทศเป็นโอกาสให้ ทอท.พัฒนาบุคลากร/ยกระดับมาตรฐาน ท่าอากาศยานในระดับสากล
47	Threat (SWOT Analysis)	2567	โรคระบาด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่เสถียรภาพทางการเมือง และการก่อการร้าย ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว/ผันผวน และกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบิน รวมทั้ง อาจมีการปรับรูปแบบการเดินทางวิถีใหม่ (New Normal)
48	Threat (SWOT Analysis)	2567	ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และนโยบายภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้นโยบายองค์กรขาดความต่อเนื่อง
49	Threat (SWOT Analysis)	2567	ธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคมีการพัฒนาเทคโนโลยีรวดเร็ว รวมถึงสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับ ลูกค้า (Immersive Experience) มากกว่า ทอท.
50	Strategic Challenges	2567	สร้างระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
51	Strategic Challenges	2567	บูรณาการให้แนววิสาหกิจมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในทุกมิติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายเดียวกัน
52	Strategic Challenges	2567	การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานให้เทียบเท่าระดับสากล
53	Action plan/work plan/PPP	2567	โครงการ Professional Supervision
54	Action plan/work plan/PPP	2567	โครงการการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศโดย "ตัวแทนควบคุม" (Regulated Agent: RA)
55	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	บริหารทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน
56	Action plan/work plan/PPP	2567	โครงการพัฒนา ทสภ. (2554 - 2560)
57	Action plan/work plan/PPP, CSA	2566 2567	โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
58	Action plan/work plan/PPP, PA, CSA	2566 2567	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3
59	Action plan/workplan/PPP, CSA	2567	โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1
60	Action plan/work plan/PPP	2567	งานก่อสร้างอาคารดับเพลิงกู้ภัยอากาศยาน อาคารรองรับบุคคลสำคัญ (VIP) อาคารสำนักงาน และปรับปรุงอาคารผู้โดยสาร ทพร.
61	Action plan/work plan/PPP	2567	การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2
62	Action plan/work plan/PPP	2567	การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานพังงา
63	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	แผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก (การวางแผนการตลาดร่วมกับ ททท.)
64	Action plan/work plan/PPP	2567	จ้างที่ปรึกษาศึกษาแนวทางพัฒนาธุรกิจขนส่งสินค้า ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.
65	Action plan/work plan/PPP	2567	แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทภก.
66	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	โครงการทำการตลาดร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ภายในท่าอากาศยานของ ทอท. Co-Marketing)
67	Action plan/work plan/PPP	2567	งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนค่าบริการผู้โดยสารขาออก และศึกษาความเป็นไปได้ในการเก็บค่าบริการ ผู้โดยสารเปลี่ยนลำ หรือผู้โดยสารประเภทอื่น ๆ

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
68	Action plan/work plan/PPP	2567	ส่งเสริมการตลาดสำหรับส่งเสริมสายการบินย้ายไปอาคาร SAT-1
69	Action plan/workplan/PPP, CSA	2566 2567	แผนการใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าแปลงถนนวัดศรีวารีน้อย 723 ไร่
70	Action plan/work plan/PPP	2567	แผนการให้สิทธิประกอบกิจการ Junction Building อาคารจอดรถยนต์และโรงแรม
71	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	แผนการให้สัมปทานสิทธิก่อสร้างอาคารจอดรถ (ทหญ.)
72	Action plan/work plan/PPP	2566 2567	โครงการสนับสนุนการพัฒนาฟังก์ชันเชิงพาณิชย์บน แอปพลิเคชัน SAWASDEE
73	Strategic Objective	2567	USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score : Aerodrome (เป้าหมาย 85 คะแนน)
74	Strategic Objective	2567	USAP-CMA Effective Implementation (EI) Score : (เป้าหมาย 80 คะแนน)
75	Strategic Objective	2567	การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอนตลอดอายุของใบรับรอง)
76	Strategic Objective, Strategy	2567	ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On Time Performance) โดยรวมของ ทสก. และ ทดม. (เป้าหมายร้อยละ 10)
77	Strategic Objective	2567	ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger) (เป้าหมาย 1 ใน 10 อันดับแรก)
78	Strategic Objective, Strategy	2567	ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight) (เป้าหมาย 1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน)
79	Strategic Objective	2567	OAG Megahubs Ranking by Region (Asia-Pacific) (เป้าหมาย 5th Rank)
80	Strategic Objective	2567	อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (เป้าหมายร้อยละ 40)
81	Strategy	2567	จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning)
82	Strategy	2567	ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้
83	Strategy	2567	Connectivity Index International ของ ทสก.
84	Strategy	2567	Connectivity Index LCCs ของ ทดม.
85	Strategy, PA, SO	2567	ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากล
86	Strategy	2567	อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า
87	Strategy	2567	จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่
88	Board Policies	2567	การด้อยค่าสินทรัพย์ของ ทหญ. และ ทชร.
89	PA	2567	ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม Digital Platform
90	PA	2566 2567	ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน (เป้าหมายร้อยละ 90) - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน
91	PA	2567	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)
92	PA	2567	อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) (เป้าหมายร้อยละ 16.87)
93	PA, Strategy	2567	อัตราการเติบโตของรายได้ Non-aeronautical ปีงบประมาณ 2567 เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2566 (เป้าหมายร้อยละ 75.19)
94	PA	2567	ระดับมาตรฐานการให้บริการของ ทสก. ทดม. (เป้าหมายร้อยละ 98)
95	PA	2567	ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วง Taxi-In (Taxi-In Efficiency) ณ ทสก.

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
96	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการขายฐานลูกค้า และการส่งเสริมการตลาด
97	Intelligent Risk, Board Policies	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ
98	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน Cargo & Logistic Park
99	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการดำเนินงานด้าน Cargo & Logistic Park
100	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าด้าน Cargo
101	Intelligent Risk, Opportunity (SWOT Analysis)	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่ง
102	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม
103	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (Solar Farm)
104	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับธุรกิจรูปแบบใหม่
105	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูลเพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
106	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องและธุรกิจรูปแบบใหม่
107	Intelligent Risk	2567	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้จากเทคโนโลยีดิจิทัล (Sawasdee Application)
108	Uncertainty	2567	การเปลี่ยนแปลงนโยบายอาจมีผลกระทบต่อการศึกษาโครงการขนาดใหญ่
109	Uncertainty	2567	ความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศ จนก่อให้เกิดการชุมนุม อาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ การฟื้นคืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
110	Uncertainty	2567	ผู้ประกอบการต้องเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุนต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าภาพ ในการดำเนินธุรกิจ
111	Uncertainty	2567	การผ่อนคลายมาตรการ Zero-covid ของจีนส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้น อย่างก้าวกระโดด
112	Uncertainty	2567	โครงการตามนโยบายภาครัฐเป็นความท้าทายและโอกาสของ ทอท. อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบ ธุรกิจของ ทอท.
113	Uncertainty	2567	อัตราเงินเฟ้ออาจทำให้ผู้ใช้บริการทำอากาศยานของ ทอท. มีกำลังซื้อลดลง ส่งผลกระทบต่อรายได้
114	Uncertainty	2567	ค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค
115	Uncertainty	2567	การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ ทอท. จำเป็นต้องคำนึงถึงมิติด้านสังคม
116	Uncertainty	2567	ภัยพิบัติทางธรรมชาติอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. จนอาจเกิดการหยุดชะงัก
117	Uncertainty	2567	การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Business) ส่งผลให้ ทอท. มีความสามารถในการแข่งขัน มากยิ่งขึ้น
118	Board Policies, Intelligence Risk Opportunity (SWOT Analysis)	2567	ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption)
119	Board Policies	2567	การปรับตัวขององค์กรให้เป็นสนามบินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Airport)
120	Board Policies	2567	การดำเนินงานเป็นผู้บริหารทำอากาศยานที่ดี
121	Board Policies	2567	การมีกำไรจากการดำเนินงาน
122	Board Policies, Stakeholder Management	2567	การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล
123	Board Policies	2567	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดเวลาการดำเนินงาน
124	Board Policies	2567	การกำหนด Positioning ชัดเจน
125	Board Policies	2567	พัฒนาบุคคลโดยพิจารณาจากความสามารถของตัวบุคคลให้ตรงกับกับงาน บริหารการทำงาน

ลำดับ	แหล่งที่มา	ปี	Risk Universe
			เป็นทีม เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
126	Board Policies	2567	ให้ความสำคัญในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรและการบริการที่ดี
127	Board Policies	2567	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน (Sustainability) และเพิ่มประเด็นดังกล่าว เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
128	Board Policies, Uncertainty, Threat (SWOT Analysis)	2567	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)
129	Value Driver	2567	องค์กรสามารถเพิ่มรายได้จาก PSC-International
130	Value Driver	2567	องค์กรสามารถเพิ่มรายได้จาก PSC-Domestic
131	Value Driver	2567	องค์กรสามารถเพิ่มรายได้จาก Landing-International
132	Value Driver	2567	ความสามารถในการสร้างรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ร้านค้าปลอดอากร
133	Stakeholder Management, Intelligence Risk, Strategic Challenges	2567	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กฎหมาย มาตรฐานในการดำเนินงาน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
134	Stakeholder Management	2567	การยกระดับอุตสาหกรรมการบินให้มีประสิทธิภาพตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล
135	Stakeholder Management	2567	ความสามารถในการเติบโตทางธุรกิจ และความมั่นคงในการลงทุน
136	Stakeholder Management	2567	การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อประเด็นผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
137	Stakeholder Management	2567	มีการติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
138	CSA	2566	ความเสี่ยงจากงานจากก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทภก.
139	CSA	2566	โครงการศูนย์ขนถ่ายสินค้าเร่งด่วน (Express Center) ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
140	CSA	2566	การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้สัมปทานการให้สิทธิประกอบกิจการโครงการบริหารจัดการอาคารจอดรถยนต์ ณ ทพญ. อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
141	CSA	2566	การจัดทำแผนวิสาหกิจและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ และขาดการเชื่อมโยงตัวชี้วัดตามระบบประเมินผลของ ทอท.กับระบบแรงจูงใจ

ตารางที่ 12 : Risk Universe ของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2567

7.3 คำอธิบายศัพท์

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

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ประเภทความเสี่ยง	Risk Category	การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงที่ระบุได้ออกเป็น 12 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
ปัจจัยเสี่ยง	Risk Factor	ปัจจัยที่อาจส่งผลให้แผนงาน/ โครงการ/ กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนที่ความเสี่ยง	Risk Correlation Map	แผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงผลกระทบและระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อไป
ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ	Risk Universe	ฐานข้อมูลประเด็นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญที่ใช้ในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีแหล่งข้อมูล ได้แก่ ปัจจัยภายนอก นโยบายภาครัฐ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจัยภายใน นโยบายผู้บริหาร ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร Strategic Positioning จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และปัจจัยเสี่ยงเดิม
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	Strategic Risk	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	Operational Risk	ความเสี่ยงที่ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ
ความเสี่ยงด้านการเงิน	Financial Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	Compliance Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์	Human Capital Risk	ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจของพนักงาน

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย	Safety Risk	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์ หรือกระบวนการโดยมิได้ตั้งใจ จนก่อให้เกิดการได้รับอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
ความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Risk	การกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายหรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติด้วยความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่อันตรายต่อบุคคล ความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือการต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว และเสียหายต่อชื่อเสียง
ความเสี่ยงด้านอันตรายและสิ่งแวดล้อม	Hazard and Environmental Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยอันตรายหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน
ความเสี่ยงด้านการทุจริต	Fraud Risk	การกระทำโดยเจตนา เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น คนในครอบครัว (ญาติมิตร) เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินทรัพย์สารสนเทศของ ทอท. เช่น ไวรัสทำให้ข้อมูลเสียหาย ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลักเสียหาย ข้อมูลสำคัญถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์	Reputation Risk	เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กร ส่งผลให้เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในสังคมนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียง
ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่	Emerging Risk	ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน แต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิด แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงเกิดใหม่นี้มักถูกระบุขึ้นจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ มักจะเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น
การประเมินความเสี่ยง	Risk Assessment	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ได้รับการระบุขึ้น โดยประเมินจาก 2 มุมมองคือด้านผลกระทบ และด้านโอกาสเกิด
โอกาสเกิด	Likelihood	โอกาสเกิดความเสี่ยง หรือความไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์จะเกิด และส่งผลเสียหายแก่ ทอท. โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิด ความเสี่ยง
ผลกระทบด้านการเงิน	Financial Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริงแล้ว สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินด้วยค่าเสียโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ผลกระทบด้านการบริการ	Service Impact	เป็นการพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการให้บริการของ ทอท. ซึ่งความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การเกิดข้อร้องเรียนและเผยแพร่ไปยังสาธารณชน
ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	Support Impact	เป็นการพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ ทอท. บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานตามแผนฯ หรืออาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือส่งผลทำให้ต้องยกเลิกแผนฯ
ผลกระทบด้านความปลอดภัย	Safety Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อชีวิตและสุขภาพของผู้โดยสาร สายการบิน ผู้ประกอบการ และพนักงาน ภายใต้อำนาจหน้าที่ของท่าอากาศยานของ ทอท. รวมถึงการปฏิบัติงานจากการขาดความตระหนักถึงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอันตราย
ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Impact	พิจารณาจากผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยได้อ้างอิงการกำหนดระดับผลกระทบให้สอดคล้องกับเกณฑ์ผลกระทบที่ตามมา (Consequence) ตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ค่าคะแนนความเสี่ยง	Risk Score	ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ $\text{ค่าคะแนนความเสี่ยง} = \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (I)} \times \text{ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (L)}$
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	Risk Owner	สำหรับรายปัจจัยเสี่ยง ผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ส่วนรายสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (ฝ่าย/ศูนย์) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงมีหน้าที่ระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
การลดความเสี่ยง	Treat/Mitigate	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยการกำหนดระบบหรือวิธีการควบคุม หรืออาจใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ/หรือลดผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
การถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer/Share	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับหน่วยงานภายนอก โดยจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
การยกเลิกความเสี่ยง	Terminate/Avoid	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มดำเนินการกิจกรรม หรือหยุดดำเนินการกิจกรรม เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ แล้วไม่คุ้มค่ากับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
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 ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหลักได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง และส่งผลเสียหายต่อ ทอท.

ตารางที่ 13 : คำอธิบายศัพท์