



ส่วนบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

**คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.
ประจำปีงบประมาณ 2568**

คำนำ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยมายาวนาน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจการ องค์กรย่อมต้องพบเจอกับเหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน และกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในด้านของการเพิ่มปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสาร เป็นเหตุให้ต้องมีมาตรการต่าง ๆ มารองรับ เพื่อให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงัก อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การดำเนินงานตามปกติขององค์กรที่อาจมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ และเมื่อแผนงานดังกล่าวเป็นระบบงานที่สำคัญ จึงอาจเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะเป็นการดี หาก ทอท. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอยู่เสมอ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างมากในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในระยะยาว

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงมิได้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่การบริหารความเสี่ยงที่ดีจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญของทั้งองค์กร หรือที่เรียกว่า “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)” จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ทอท. จึงได้จัดให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ทุกระดับ โดยเนื้อหาภายในคู่มือฯ ฉบับนี้ อ้างอิงตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&IC) โดยผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาภายในคู่มือฯ ฉบับนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

มีนาคม 2568

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	1
บทที่ 2 กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017	
การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2
การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)	3
ผลการดำเนินงาน (Performance)	4
การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)	4
ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)	5
บทที่ 3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)	
ข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	
- นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC)	6
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	9
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	12
- หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	13
- การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	22
- การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC)	30
ข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and Objective Setting)	
- การระบุเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite and Risk Tolerance)	33
- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objective)	37
ข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	
- แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	43
- แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน	55
ข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)	
- การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)	60
- การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)	63
ข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	
- การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)	65
- การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)	67

สารบัญภาคผนวก

	หน้า
แบบฟอร์มและคำอธิบาย	
แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม (RF01)	72
แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)	75
แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มการจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)	82
แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)	84

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568	35
ตารางที่ 2 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการความคุมที่มีอยู่ของ Risk Universe	40
ตารางที่ 3 : ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับโอกาส (Opportunities) ใน SWOT ของ ทอท.	41
ตารางที่ 4 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการความคุมที่มีอยู่ของ Risk Universe	46
ตารางที่ 5 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	48
ตารางที่ 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood : L)	49
ตารางที่ 7 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact : I)	50
ตารางที่ 8 : ระดับความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ ทอท.	51
ตารางที่ 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	53
ตารางที่ 10 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	54

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO-ERM 2017	2
ภาพที่ 2 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	12
ภาพที่ 3 : Deloitte Risk Culture Framework	23
ภาพที่ 4 : AOT Risk Culture Cultivation Plan	23
ภาพที่ 5 : กรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ ทอท.	24
ภาพที่ 6 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง แยกตามกลุ่มเป้าหมาย	25
ภาพที่ 7 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง	25
ภาพที่ 8 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับบริหาร (ระดับ 7 – 9)	26
ภาพที่ 9 : พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 6) และลูกจ้าง ทอท.	26
ภาพที่ 10 : แนวทาง GRC Capability Model ของ OCEG	30
ภาพที่ 11 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.	47
ภาพที่ 12 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	51
ภาพที่ 13 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	52
ภาพที่ 14 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	55

บทที่ 1

บทนำ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่

โอกาส (Opportunities) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงความสามารถในการคว้าโอกาสทางธุรกิจขององค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงาน/ฝ่ายงานต่าง ๆ หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

ทอท. ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) อ้างอิงตามกรอบแนวทางของ COSO ERM 2017 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)

บทที่ 2

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO - ERM 2017

ทอท. ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ อ้างอิงตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังรายละเอียดที่แสดงด้านล่าง โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 1 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทางของ COSO - ERM 2017

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับอีก 4 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยง เมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท: คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์องค์กร รวมถึงการกำกับดูแลกิจการและการสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 2 การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร: องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด ลักษณะการประกอบธุรกิจ ขนาดขององค์กร แหล่งที่ตั้ง ผลิตภัณฑ์/บริการ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการรายงาน รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (ต่อ)

หลักการที่ 3 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์: องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด โดยผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและนำกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมาแปลงเป็นแผนดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมความเสี่ยง รวมทั้งมีการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการที่ 4 การยึดมั่นกับค่านิยมองค์กร: องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กร และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน โดยมีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

หลักการที่ 5 การสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ: องค์กรเชื่อมั่นในการพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้ และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Strategy and Objective - Setting)

การบริหารความเสี่ยงควรบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 6 การวิเคราะห์การประกอบธุรกิจ: องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย และปัจจัยภายในองค์กร เช่น เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

หลักการที่ 7 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรได้

หลักการที่ 8 การประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้: องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ ต่อภาพความเสี่ยงรวมขององค์กร

หลักการที่ 9 การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ: องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์กรต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยง รวมถึงจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 10 การระบุความเสี่ยง: องค์กรมีการระบุความเสี่ยงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้ว ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การใช้ชีวิต และพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

หลักการที่ 11 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง: องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้รับไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดและเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้รับไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาพแวดล้อม

หลักการที่ 13 การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง: องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยง และพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงนั้น โดยควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง

หลักการที่ 14 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม: องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรโดยมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงในภาพรวม

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

การทบทวนประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 15 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ: องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นต้องประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) (ต่อ)

หลักการที่ 16 การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน: องค์กรควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรและวิเคราะห์ทบทวนความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 17 การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง: องค์กรควรมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วอย่างสม่ำเสมอ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีที่อาจนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในและภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลที่มีสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 18 การนำข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง: องค์กรควรมีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อเชิงลึก รวมถึงการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ 19 การพัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง: องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 20 การรายงานผลเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหารและพนักงานในทุกหน่วยงาน: องค์กรควรมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงาน ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับ

จากแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO - ERM 2017 ข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำแนวทางดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ.2562 โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่ สคร. กำหนด

บทที่ 3

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

ทอท. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อ้างอิงมาจากกรอบแนวทางของ COSO-ERM 2017 ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น และเนื่องด้วย ทอท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงต้องดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ได้มีการวางกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนผ่านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ในด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&IC) ประกอบด้วย 5 หัวข้อ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

กำหนดให้มีคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน โดยกำหนดให้มีนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน มีการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนด้านการบริหาร ความเสี่ยง การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่ครอบคลุมตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ให้มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการประเมินผู้บริหาร แต่ละระดับอย่างชัดเจน โดย ทอท. ได้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ดังนี้

1. นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)

ทอท. ได้มีการกำหนดนโยบาย GRC โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ภายใต้หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน และยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ของ ทอท. ไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยคณะกรรมการ ทอท. (คณก.ทอท.) ได้กำหนดนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)**

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน จึงได้กำหนดนโยบายนี้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

คำจำกัดความ

GRC หมายถึง การบริหารงานภายใน ทอท. โดยให้ทุกหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากรและข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อให้ ทอท.บรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหาร พนักงานและผู้ถือหุ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเป็นโอกาสในการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะได้พบทบทวนกลยุทธ์หรือแผนงานที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) หมายถึง กระบวนการในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ตามหลักของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC) โดยการจัดให้มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม (People) มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส (Process) และการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Information & Technology) เพื่อส่งเสริมให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

2. กำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์องค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ ทอท. ได้แก่ การจัดโครงสร้าง การจัดการยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อประพฤติปฏิบัติและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ

3. พัฒนากลไกการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) ให้มั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

4. กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร จรรยาบรรณและแนวปฏิบัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ประกาศ คำสั่งและแนวปฏิบัติ ภายในองค์กร พันธะที่ผูกพันไว้กับผู้มีส่วนได้เสียและคู่สัญญา โดยจัดให้มีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร ที่มีความเหมาะสมและชัดเจน มีกระบวนการกำกับ สอบทานและการป้องกัน การรายงาน และการติดตาม รวมทั้งการให้คำปรึกษาและการสร้างความรู้ ความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบขององค์กร

5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบและการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยของสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล (Confidentiality) ความครบถ้วนถูกต้อง (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการใช้ข้อมูล และเป็นเครื่องมือสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ

การทบทวนนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

ทอท.จะทบทวนนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. เป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567

พลตำรวจเอก



(วิสนุ ปราสาททองโอสถ)

ประธานกรรมการ ทอท.

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามแนวทางของ COSO – ERM 2017 และ ทอท. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ซึ่งพนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล และ ทอท. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จึงได้กำหนดนโยบายนี้ให้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. แผนปฏิบัติการ และการบริหารโครงการ รวมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ตลอดจนส่งเสริมให้มีการบูรณาการระหว่างกำกับการกำกับดูแลกิจการ 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 ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีของบุคลากร ทอท. อย่างยั่งยืน

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ ทอท. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของตน ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

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

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

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

4.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทันเวลา

4.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

4.3 ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหารของ ทอท. ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

4.4 ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. กำหนดให้ ทอท. มีการเชื่อมโยงแผนการเสริมสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร “5 ใจ” กับแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรณรงค์ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหาร ทอท. และพนักงานทุกระดับชั้น มีความตระหนัก เกิดความเข้าใจพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านค่านิยมองค์กร “5 ใจ” และมีการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ดังกล่าว รวมถึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างบูรณาการ

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

บทบาทและความรับผิดชอบ

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

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. พบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2567



(นายยงยุทธ ชัยพรหมประสิทธิ์)
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คณส.ทอท. มีหน้าที่ในการนำนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ไปปฏิบัติ โดย คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน จะเป็นผู้ระบุประเมินความเสี่ยง และวางแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งกำหนดและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำ ทั้งนี้ คคส. และ คณส.ทอท. สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือสั่งการต่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หากมีความเห็นว่าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้นนั้นยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ คคส. ยังมีหน้าที่ในการรายงานสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบต่อไป

เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ความเสี่ยงใด ๆ ที่มีความเชื่อมโยงระหว่าง ส่วนงาน ทอท. หรือสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน คณส. ที่รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องมีการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงร่วมกันกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมี ฝคส. และ ผู้ปฏิบัติภารกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) ร่วมประสานงาน และให้การสนับสนุนเพื่อรายงานต่อ คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท. ตามลำดับ

โดยภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ฝคส. และ Risk Agent จะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง จาก คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้าของ แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับรายงานต่อ คณส.ทอท. นอกจากนี้ ฝคส. จะมีการประสานงาน หรือถ่ายทอดข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อสำนักตรวจสอบ (สตส.) เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยง ไปใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบบนพื้นฐานความเสี่ยง (Risk - Based Audit Planning) รวมถึงการมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบการควบคุมภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยฝ่ายงาน/ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูล การควบคุมภายในที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ

4. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ข้างต้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ทอท. ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสำหรับ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

คณะกรรมการ ทอท. (Board of Directors)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแล รับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า ในภาพรวม ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม หรือไม่
- ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม ทว่าทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า ทอท. สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. รวมถึงการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน
- ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบูรณาการการทำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎบัตรฯ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- อนุมัติแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- รับทราบและให้คำแนะนำต่อผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) และการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผลการแจ้งเตือนของ KRIs อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.
- รับทราบและให้คำแนะนำ รวมถึงสนับสนุนคณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ตลอดจนส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท. อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบ
- แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาท หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- สอบทานให้ ทอท. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งกำกับดูแล/ตรวจสอบนโยบายและการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน และระบบการรับแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing)
- คตส. ทหารือกับฝ่ายบริหาร ทอท. เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท. เผชิญอยู่และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากร หรือกฎ ระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท. และคดีความหรือการฟ้องร้องใด ๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ โดยอาจจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหารอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- รายงานผลการดำเนินงานของ คตส. อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย รายงานต่อ คณก.ทอท. และการรายงานต่อบุคคลภายนอก ทั้งนี้ การรายงานต่อบุคคลภายนอกให้รายงานไว้ในรายงานประจำปีของ ทอท. หรือเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของ ทอท. โดยประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงนามในรายงานดังกล่าว และต้องประกอบไปด้วยข้อมูลตามที่กำหนด ยกตัวอย่างเช่น ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ ทอท. การบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. เป็นต้น

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญของ ทอท. เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. นโยบายความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่าอากาศยาน และนโยบายสิทธิมนุษยชน รวมถึง ค่านิยมองค์กร (Core Value) โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยง และทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและเหมาะสม
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า RA และ RT ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Group) (ต่อ)

- พิจารณาและให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์
- รับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติการกำหนดและการรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อ ทอท.

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

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยสนับสนุนการระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ความเสี่ยงระดับองค์กรที่สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) โดยจัดทำเป็นเอกสาร รายงานสรุปผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

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

- ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ
- อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
- จัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง หรือในกรณีที่มีประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือทันทีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อนำเสนอผลการพิจารณาและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ต่อหัวหน้า คณส.ทอท.

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

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ COSO - ERM 2017 ที่กำหนดขึ้นโดย คคส. และ คณส.ทอท.
- ร่วมดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยสนับสนุนการระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้นๆ พร้อมทั้งการระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ประเมินระดับความรุนแรงก่อนบริหาร

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.

(Internal Control and Risk Management Working Group) (ต่อ)

ความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง ระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

- สนับสนุนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจาก คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการควบคุมในปัจจุบัน และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่รับผิดชอบ ปัญหา/อุปสรรค (หากมี) พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการแก้ไขประกอบการนำเสนอ คณส.ทอท. และ คคส. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- สนับสนุนข้อมูลให้แก่ ฝคส. หรือส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประกอบการกำหนด ทบทวน และติดตามรายงานผล KRIs เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ KRIs ของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

สำนักตรวจสอบ (Internal Audit Department)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- นำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาภายในเวลาอันสมควรและไม่เกิน 2 เดือนนับจากวันที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ ในกรณีเรื่องที่ตรวจพบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อ ทอท. ให้รายงานผลการตรวจสอบทันที และรายงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ประสานงานและกำกับดูแลงานการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ และการควบคุมอื่น เช่น กระบวนการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักการกำกับดูแลที่ดี และการจัดทำรายงานทางด้านบัญชีและการเงิน
- ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหาร และส่วนงาน ทอท. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ
- สนับสนุนข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- รวบรวมแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- รวบรวม ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อ คณส.ท่าอากาศยานหรือสายงานที่สังกัด เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ติดตามและรายงานสถานะของแผนที่ความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน (Risk Correlation Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงและ คณก.ทอท.
- ติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ของท่าอากาศยานจากผู้รับผิดชอบ
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณส.ทอท. และ คคส.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- เป็นหัวหน้าสาขาวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. โดยให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่ส่วนงาน ทอท. เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ทบทวนเป้าหมายและประเมินสถานการณ์การดำเนินงานตามระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล
- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ ทอท. ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อระบุความเสี่ยงในระยะยาว
- จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ทอท. และหน่วยงานกำกับดูแล
- แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องภายใน (Local) และภายนอกประเทศ (International) เพื่อพัฒนาระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- พัฒนาและจัดทำแผนที่ความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Correlation Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของ คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท.
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพรวมทั้ง เพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- ออกแบบและพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค้มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์กระบวนการหลักของ ทอท. เพื่อกำหนดค่าวิกฤติ (Trigger Point) และระดับดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)
- สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้แก่ หน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของการติดต่อประสานงานและการจัดทำรายงาน เพื่อตอบข้อซักถามและการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เช่น การประเมินตามข้อตกลงระหว่าง ทอท. กับกระทรวงการคลัง รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (State Owned Enterprise Award: SOE Award) การเปิดเผยข้อมูล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำหรับรางวัลด้านความยั่งยืน (Sustainable Development Award: SD Award) รางวัลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Awards: CSR Awards) Dow Jones Sustainability Indices Award (DJSI Award) และการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด

- กำหนดแนวทางบูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เข้ากับระบบงานหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบการควบคุมภายในกับการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของ สตส. ตามหลักเกณฑ์ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด การเชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำและทบทวน แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และแผนดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานองค์กร ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) และการเชื่อมโยงระบบ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระบบมาตรฐาน ISO ที่ ทอท. นำมาประยุกต์ใช้
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจของ ทอท. และกฎบัตร คคส. ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. ให้เป็นไปตามเกณฑ์ ของหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรอิสระ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมถึงจัดให้มีและพัฒนา ระบบการบริการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากล
- จัดทำระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) อาทิ การบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืน การควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Control Point) และการจัดการความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติขององค์กร
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไว้เป็นฐานความรู้และเผยแพร่ให้พนักงาน ทอท. ถู้อปฏิบัติและรับทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร
- วิเคราะห์และนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad - Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. รวมทั้งระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับให้เพียงเบนได้ (RT) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน และตัดสินใจของผู้บริหาร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษา และรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงของ ทอท.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department) (ต่อ)

ผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุมหารือ (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Interview) ร่วมกับส่วนงาน ทอท. เป็นต้น และจัดประเภทให้ครอบคลุมความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) รวมถึงความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต

- ประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจาก การวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) ที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) และนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง ความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนด้วย
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด และผลกระทบเปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความรุนแรงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้า เป็นรายไตรมาส เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงมาตรการหรือแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดให้มีการประชุม คณส.ทอท. และ คคส. เป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส
- จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จัดทำและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานของส่วนงานให้เป็นปัจจุบัน

5. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยงเพื่อทำให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนในองค์กรมีกรอบพฤติกรรม การปฏิบัติตนที่ตรงกัน ครอบคลุมทั้งด้านความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการระบุ ประเมิน กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุได้ตามเป้าหมายได้ในที่สุด

ทอท. โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจึงมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยได้เริ่มจากการศึกษากรอบแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง ตามแนวทางของ Deloitte Risk Culture Framework ซึ่งเป็นกรอบแนวทางด้านวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ได้รับการพัฒนาอย่างละเอียด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) สมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง
- 2) การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยง
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนวัฒนธรรมความเสี่ยง



ภาพที่ 3 Deloitte Risk Culture Framework

จากกรอบแนวคิดด้านวัฒนธรรมความเสี่ยง ของ Deloitte Risk Culture Framework ทอท. สามารถกำหนดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของ ทอท. (AOT Risk Culture Cultivation Plan) ดังนี้



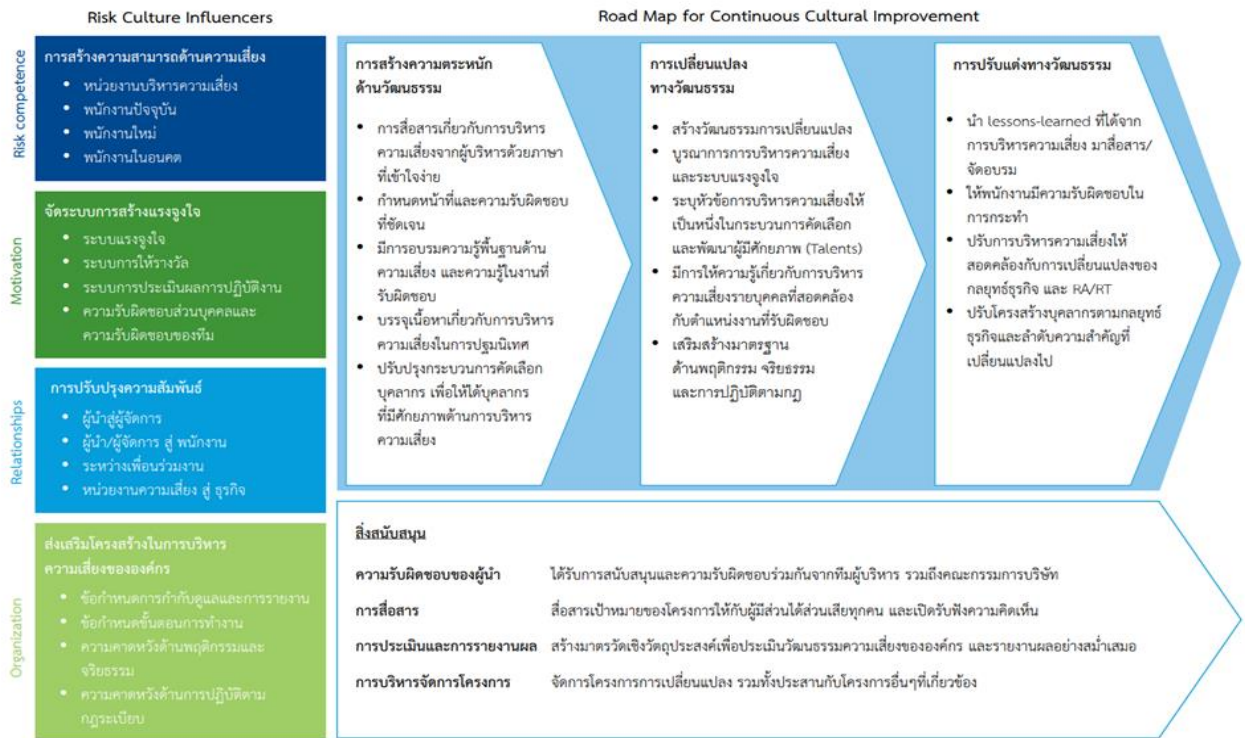
ภาพที่ 4 AOT Risk Culture Cultivation Plan

ตามแนวทางการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของ ทอท. ที่ได้กำหนดขึ้น สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างความตระหนักด้านวัฒนธรรมความเสี่ยง (Building Risk Culture Awareness)

ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมความเสี่ยง (Changing an Organization's Risk Culture)

ระยะที่ 3 การปรับแต่งทางวัฒนธรรมความเสี่ยง (Refining the Organization Risk Culture)



ภาพที่ 5 กรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ ทอท.

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง 3As ที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมขององค์กรขึ้น เพื่อมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรผ่านการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง 3As ที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. Alert “ตื่นตัว ไม่ตื่นตูม”

คือ การตื่นตัวต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. Analysis “วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ แก้ไขอย่างตรงจุด”


คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงและหาสาเหตุ ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM 2017 และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

3. Agility “ตอบสนองอย่างแม่นยำ พร้อมนำองค์กรสู่ความสำเร็จ”

คือ การร่วมแรงร่วมใจดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดระดับความเสี่ยงและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร


จากพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง 3As ดังกล่าว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้กำหนดพฤติกรรมตามกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับบริหาร (ระดับ 7 - 9) และพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 6) รวมถึงลูกจ้าง ทอท. ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย



ผู้บริหารระดับสูง (Board of Directors - L.10)

กำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการระบุและจัดการความเสี่ยง



พนักงานระดับบริหาร (L.9 - L.7)

กำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของตนเอง ติดตามความคืบหน้า และรายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ



พนักงานระดับปฏิบัติการ (L.6 - L.1 และลูกจ้าง ทอท.)

รายงานเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง แสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความเสี่ยง

ภาพที่ 6 พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง แยกตามกลุ่มเป้าหมาย

กรอบพฤติกรรม 3As	ผู้บริหารระดับสูง (บอร์ด-10)
<p>Alert: ตื่นตัว, เตรียมพร้อม, ชี้เหตุ, กระตุ้น, สื่อสาร, แจ้งเตือน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดนโยบาย/ทิศทางด้านการบริหารความเสี่ยง ▪ เป็น Role Model ด้านการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล และด้านบริหารความเสี่ยง ▪ ส่งเสริมบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการชี้เหตุ แจ้งเตือน ▪ สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ▪ ติดตามข่าวสาร และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลง ▪ สื่อสารประเด็นความเสี่ยงให้กับผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างทันถ่วงที
<p>Analysis: ใช้ข้อมูล, วิเคราะห์, ประเมิน, จำแนก, กำหนดมาตรการ/แผนงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ใช้ฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการวิเคราะห์ (Big Data) และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ▪ กำหนดมาตรการ แผนงานด้านความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท. ▪ ร่วมพิจารณาแผนงาน ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และให้คำแนะนำ
<p>Agility: ตอบสนอง, ดำเนินการ, มีส่วนร่วม, ประเมินและติดตามผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด ▪ ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทอท. อย่างต่อเนื่อง ▪ มีส่วนร่วมในการกำหนด / ทบทวนกรอบพฤติกรรมด้าน RM ของทุกระดับ อย่างเป็นระบบ ▪ กระตุ้น ให้กำลังใจ ชื่นชม

ภาพที่ 7 พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง

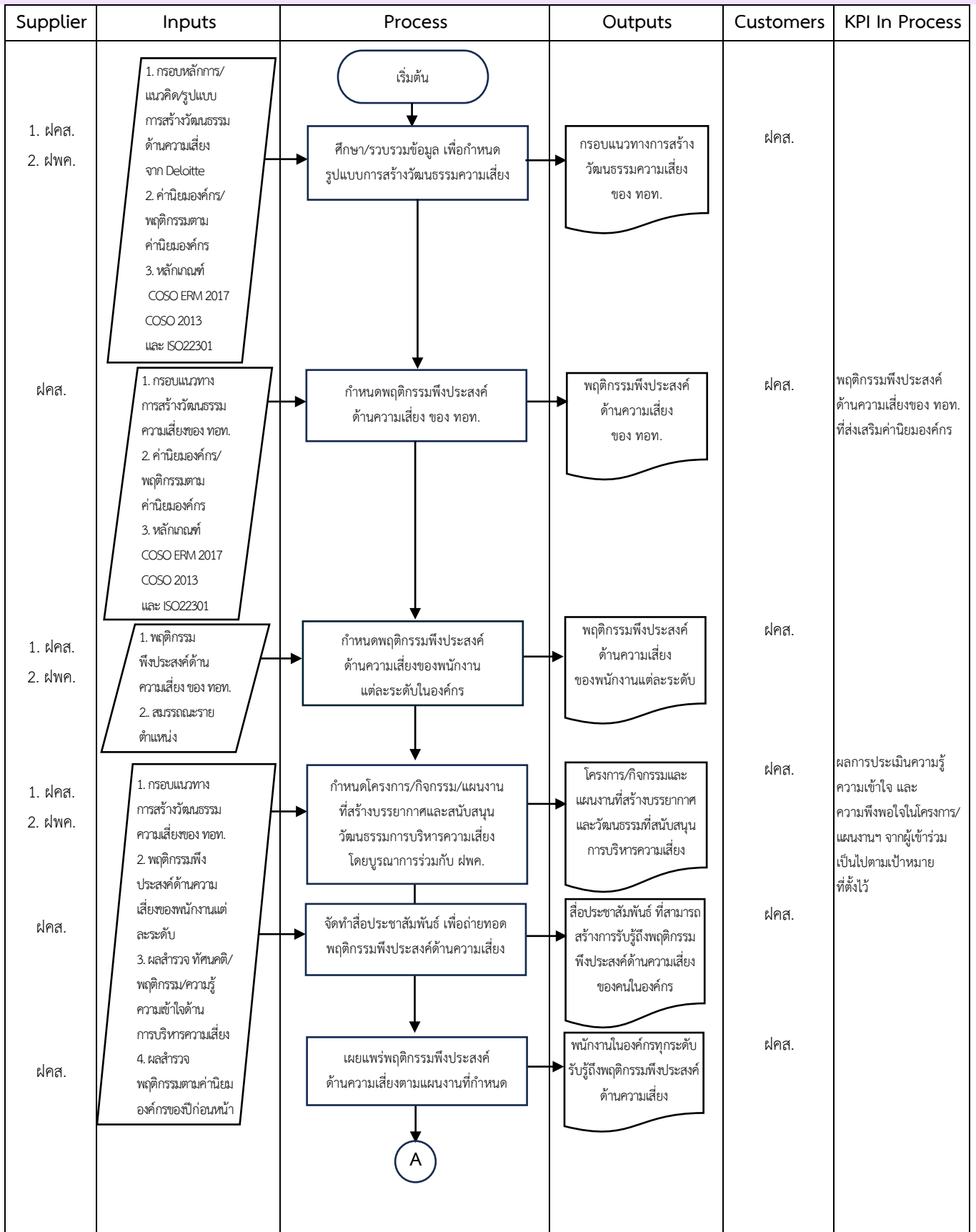
กรอบพฤติกรรม 3As	ผู้บริหาร (ระดับ 7-9)
Alert: ตื่นตัว, เตรียมพร้อม, ชี้เหตุ, กระตุ้น, สื่อสาร, แจ้งเตือน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป็น Role Model ด้านการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล และด้านบริหารความเสี่ยง ▪ สื่อสารนโยบายจากผู้บริหาร ย่อยเนื้อหา/เทคนิคด้าน RM ที่เข้าใจได้ง่าย ให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ ▪ ขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ▪ รับฟังข้อมูล / ข้อคิดเห็นจากทุกแหล่ง ติดตามสถานการณ์ / ทนเหตุการณ์ ▪ กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วม เช่น การรายงานด้าน RM การให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ▪ สังเกตสถานการณ์รอบข้าง และตัดสินใจอย่างทันถ่วงที
Analysis: ใช้ข้อมูล, วิเคราะห์, ประเมิน, จำแนก, กำหนด มาตรการ/แผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ใช้ข้อมูล / ข้อเท็จจริง ในการ forecast สถานการณ์ที่อาจกระทบ/เป็นโอกาสกับ ทอท. และชี้บ่ง ความเสี่ยง ▪ ใช้ความรู้และทักษะในการบริหารความเสี่ยง (Risk Technical Skills) ▪ ใช้ผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
Agility: ตอบสนอง, ดำเนินการ, มีส่วนร่วม, ประเมินและ ติดตามผล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ควบคุม สั่งการ ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของแผนงาน และให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ▪ เป็นที่ปรึกษา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ▪ มีส่วนร่วมในการกำหนด / ทบทวนกรอบพฤติกรรมด้าน RM ของทุกระดับ อย่างเป็นระบบ ▪ กระตุ้น ให้กำลังใจ ชื่นชม

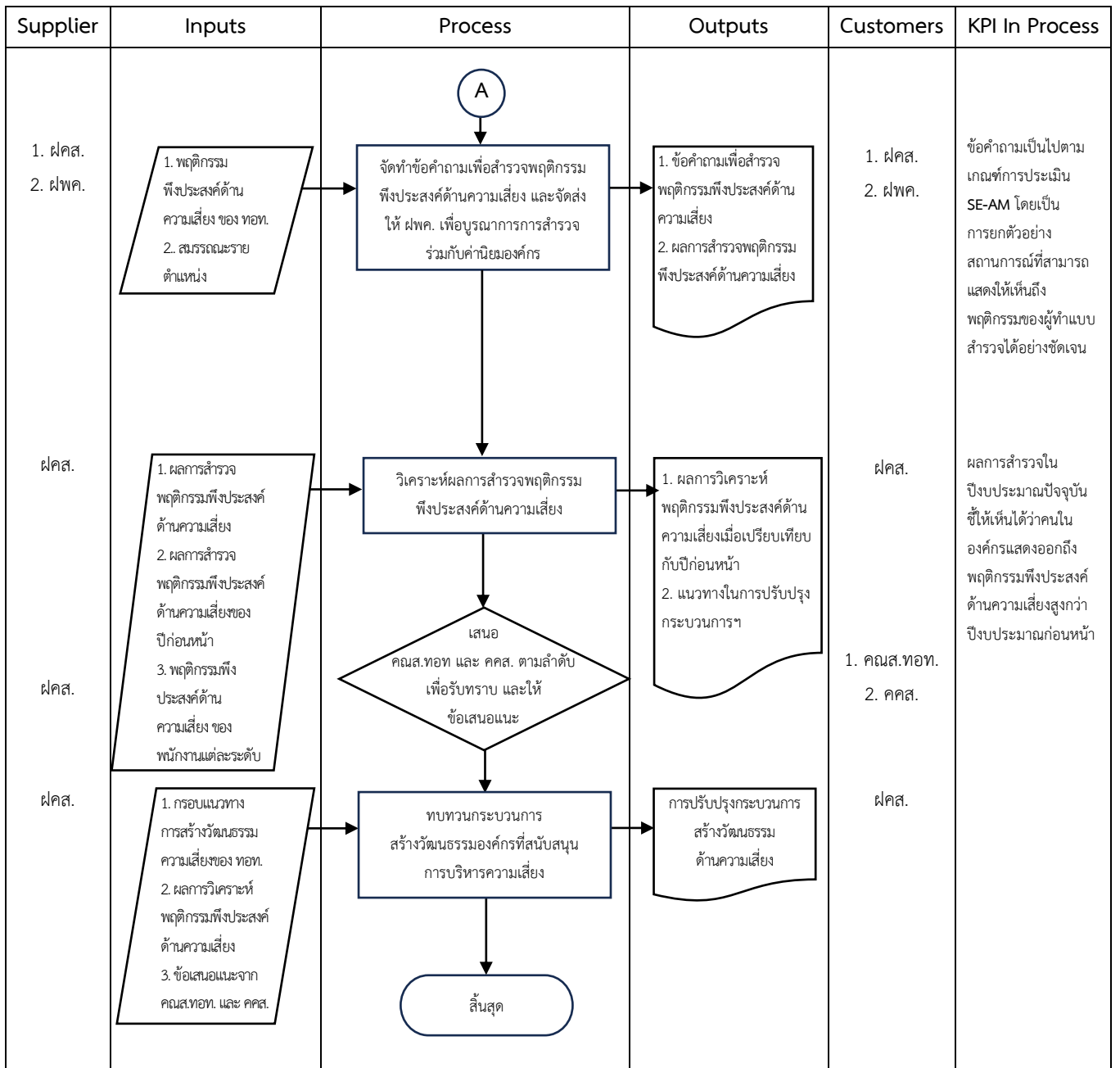
ภาพที่ 8 พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับบริหาร (ระดับ 7 – 9)

กรอบพฤติกรรม 3As	พงท.ทอท.และ ลูกจ้าง ทอท. (ระดับ 6 ลงมา)
Alert: ตื่นตัว, เตรียมพร้อม, ชี้เหตุ, กระตุ้น, สื่อสาร, แจ้งเตือน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ตื่นตัวต่อความเสี่ยง และนำนโยบายจากผู้บริหารไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ ▪ สื่อสาร แจ้ง รายงานผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง เมื่อพบความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ▪ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เช่น กำหนดมาตรการในการลดความเสี่ยง ▪ ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
Analysis: ใช้ข้อมูล, วิเคราะห์, ประเมิน, จำแนก, กำหนด มาตรการ/แผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเอง และชี้บ่งความเสี่ยง ▪ วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุ ระบุ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการ ป้องกันในเบื้องต้น ▪ ถ่ายทอดประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะกับส่วนงาน
Agility: ตอบสนอง, ดำเนินการ, มีส่วนร่วม, ประเมินและ ติดตามผล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รับผิดชอบ และดำเนินงานตามมาตรการ วิธีปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ▪ ทบทวนผลการดำเนินงานของตนเอง พิจารณาข้อบกพร่อง/โอกาสในการทำงานเพื่อนำมา พัฒนาและปรับปรุง ▪ สนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญให้กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพิจารณาและตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 9 พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 6) และลูกจ้าง ทอท.

SIPOC กระบวนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง





กระบวนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงศึกษา/รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง โดยนำกรอบหลักการ/แนวคิด/รูปแบบการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงมาประกอบการพิจารณา ร่วมกับค่านิยมองค์กร/พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร หลักเกณฑ์ COSO-ERM 2017/COSO 2013/ISO22301 และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อกำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ ทอท. ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 นำกรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ ทอท. มาเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงของ ทอท. ที่สอดคล้องมุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงของพนักงานแต่ละระดับในองค์กร โดยพิจารณาจากพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงของ ทอท. รวมถึงสมรรถนะรายตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดโครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่สร้างบรรยากาศและสนับสนุนวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงโดยบูรณาการร่วมกับ ฝพค. โดยนำกรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ ทอท. พฤติกรรมพึงประสงค์ ด้านความเสี่ยงของพนักงานแต่ละระดับ ผลสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรม/ความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง ผลสำรวจพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของปีก่อนหน้า เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดโครงการ/กิจกรรมและแผนงาน เพื่อสร้างบรรยากาศและสนับสนุนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาและสร้างพฤติกรรม ที่จะสะท้อนให้เห็นว่าเกิดผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อถ่ายทอดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง ผ่านช่องทาง การสื่อสารต่าง ๆ ของ ทอท. เพื่อสร้างการรับรู้แก่ผู้บริหารและพนักงานของ ทอท. ทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 6 เผยแพร่พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงตามแผนงานที่กำหนด เพื่อสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำข้อคำถามเพื่อสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงที่สามารถแสดงให้เห็นถึง พฤติกรรมของผู้ทำแบบสำรวจได้อย่างชัดเจน และจัดส่งให้ ฝพค. เพื่อบูรณาการการสำรวจร่วมกับค่านิยมองค์กร

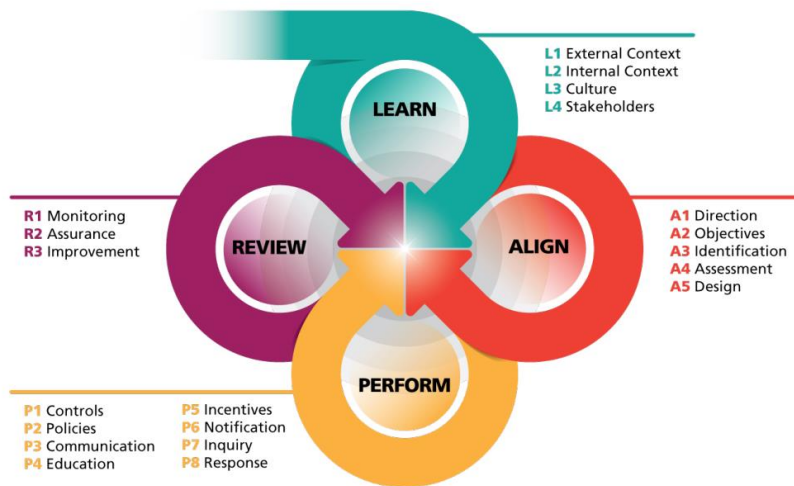
ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์ผลการสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยงปัจจุบัน พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับผลการสำรวจฯ ปีก่อนหน้า และนำผลสำรวจที่ได้นำไปปรับปรุงโครงการ/กิจกรรม และแผนงานที่สร้างบรรยากาศ และสนับสนุน วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาและสร้างพฤติกรรม ที่จะสะท้อนให้เห็นว่าเกิดผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 นำเสนอผลสำรวจตามขั้นตอนที่ 8 ต่อ คณส.ทอท และ คคส. ตามลำดับเพื่อรับทราบ และ ให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 10 ทบทวนกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยรวบรวม รายงานสรุปผลการสำรวจทัศนคติเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยงที่ครอบคลุมวัฒนธรรมความเสี่ยง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ โครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง

6. การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)

GRC คือ การบริหารจัดการองค์กรให้มีหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลการดำเนินงานที่ประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่ง ทอท. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการ GRC ตาม GRC Capability version 3.0 ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 10 แนวทาง GRC Capability Model ของ OCEG

Learn

Learn หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย

L1 บริบทภายนอก (External Context) วิเคราะห์บริบทภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

L2 บริบทภายใน (Internal Context) วิเคราะห์บริบทภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

L3 วัฒนธรรม (Culture) มีวิธีการดำเนินงานหรือแบบแผนการดำเนินงานที่แสดงเห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ ความศรัทธาร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบ แบบแผน และบุคลากรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

L4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดำเนินกิจการภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตระหนักถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

Align

Align หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วจึงระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

A1 ทิศทาง (Direction) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

A2 วัตถุประสงค์ (Objectives) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต เพื่อถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

A3 การระบุ (Identification) การระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

A4 การประเมิน (Assessment) การประเมินโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) และความต้องการ (Requirement) ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

A5 การออกแบบ (Design) กำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

Perform

Perform หมายถึง การขับเคลื่อนให้บริษัทไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้องตามกฎระเบียบ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ประกอบด้วย

P1 กิจกรรมการควบคุม (Control) กำหนดกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมและคุ้มค่า โดยคำนึงถึงคน กระบวนการ เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

P2 นโยบาย (Policies) กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

P3 การสื่อสาร (Communication) ข้อมูลสารสนเทศได้รับการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน และถูกต้อง

P4 การจัดฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ (Education) เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร

P5 สิ่งจูงใจ (Incentives) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

P6 ช่องทางการแจ้งเตือน (Notification) เพื่อรายงานสถานการณ์และผลการดำเนินงาน รวมทั้งแจ้งเตือนการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

P7 การหาข้อเท็จจริง (Inquiry) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

P8 การตอบสนอง (Response) เพื่อตอบสนองผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม

Review หมายถึง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

R1 การติดตาม (Monitoring) เพื่อติดตามผลระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) และการติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ทุกไตรมาส การควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment : IA) โดย สตส.

R2 ความเชื่อมั่น (Assurance) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

R3 การปรับปรุง (Improvement) จากการนำข้อมูลสารสนเทศมาทบทวน และประเมินผลเพื่อค้นหาความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดกิจกรรมการควบคุม โดยระบุโอกาสในการปรับปรุง

ทอท. ได้ทำการศึกษาแนวทางจากหลักการของ OCEG ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการ GRC ของ ทอท. พร้อมทั้งดำเนินการตามหลักการ Three Lines of Defense ในการกำกับและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วยหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติ (1st Line) หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line) และหน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line) ซึ่งกระบวนการในแต่ละระดับ (Line) จะก่อให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงลด/ป้องกันความเสี่ยง ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ

โดย ทอท. ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. ประกอบด้วย ฝคส. ฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการ (ฝลก.) ฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต (ฝกป.) และ ฝ่ายพัฒนาและประเมินผลองค์กร (ฝฟป.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามหลักการ GRC Capability Model ของ OCEG ที่สอดคล้องกับบริบทของ ทอท. โดยรายละเอียดกระบวนการบูรณาการ GRC สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and Objective Setting)

กำหนดให้มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) รวมถึงการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) โดย ทอท. ได้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite and Risk Tolerance)

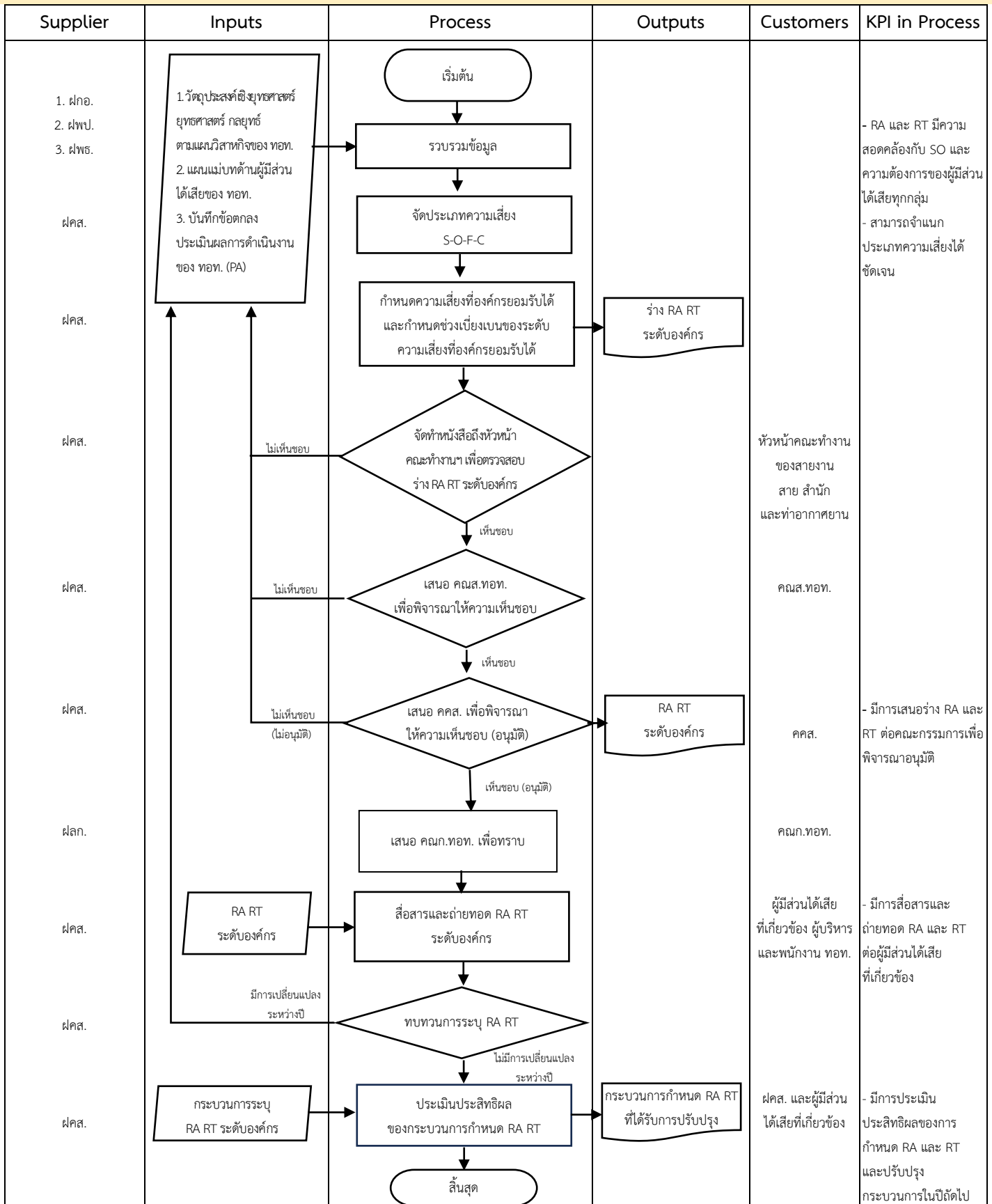
การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดย ทอท. มีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงผ่านการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงาน เบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุไว้ในประมาณการทางการเงิน หรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Agreement : PA) ประจำปี หากไม่มีการระบุ ควรเป็นค่าที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

โดยทั่วไปการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น องค์กรอาจจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยให้องค์กรทราบว่า ความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด และความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่องค์กรสามารถยอมรับเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและใช้ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรได้ ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่องค์กรกำหนดขึ้นควรมีการทบทวนสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ทอท. มีกระบวนการในการทบทวน RA และ RT ของ ทอท. แสดงตาม SIPOC กระบวนการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ของ ทอท. ดังนี้

SIPOC กระบวนการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)
และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ของ ทอท.



**กระบวนการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)
และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ของ ทอท.**

ขั้นตอนที่ 1 ฝคส. รวบรวมข้อมูลแผนวิสาหกิจ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement : PA) และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า จาก ฝกอ. ฝพป. และ ฝพธ. เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท.

ขั้นตอนที่ 2 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงระบุประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน อ้างอิงตามหลักการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางของ COSO-ERM 2017 ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) ที่สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า และกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ที่สอดคล้องกับค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า โดย RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568		
ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ	สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เชื่อมโยง SO1 SO3 SO4 SO5 และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ	พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพการแข่งขันของท่าอากาศยาน พร้อมทั้งยกระดับประสิทธิภาพของผู้ใช้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในด้านบุคลากร กระบวนการ และเครื่องมือสนับสนุนที่ขับเคลื่อนด้วยการใช้เทคโนโลยี โดยคำนึงถึงการเป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์	ค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568		
ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
	ที่ระบุในแต่ละปี หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	
ด้านการเงิน (Financial Risk) เชื่อมโยง SO2 และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ	สร้างอัตราผลตอบแทนทางการเงินอย่างสูงสุด ผ่านการพัฒนาธุรกิจทางการตลาด ทั้งด้านกิจการการบิน และกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุในแต่ละปี หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เชื่อมโยง SO1	ดำเนินการภายใต้มาตรฐานด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน รวมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ ของรัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน

ตารางที่ 1 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอร่าง RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม โดย ผคส. ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข กรณีที่คณะกรรมการมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่าง RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. เพื่อเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 เสนอร่าง RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. ที่ผ่านการสอบทานจาก คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน เรียบร้อยแล้ว ต่อที่ประชุม คณส.ทอท. และ คคส. เพื่อให้ความเห็นชอบและอนุมัติตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 6 เสนอ RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. ที่ได้รับการอนุมัติจาก คคส. ต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารและถ่ายทอด RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับทราบ และใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของ ทอท. ต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 ทบทวน RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญระหว่างปี เช่น การทบทวนแผนวิสาหกิจ การทบทวนค่าเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการระบุ RA และ RT ระดับองค์กรของ ทอท. เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการในปีงบประมาณถัดไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)

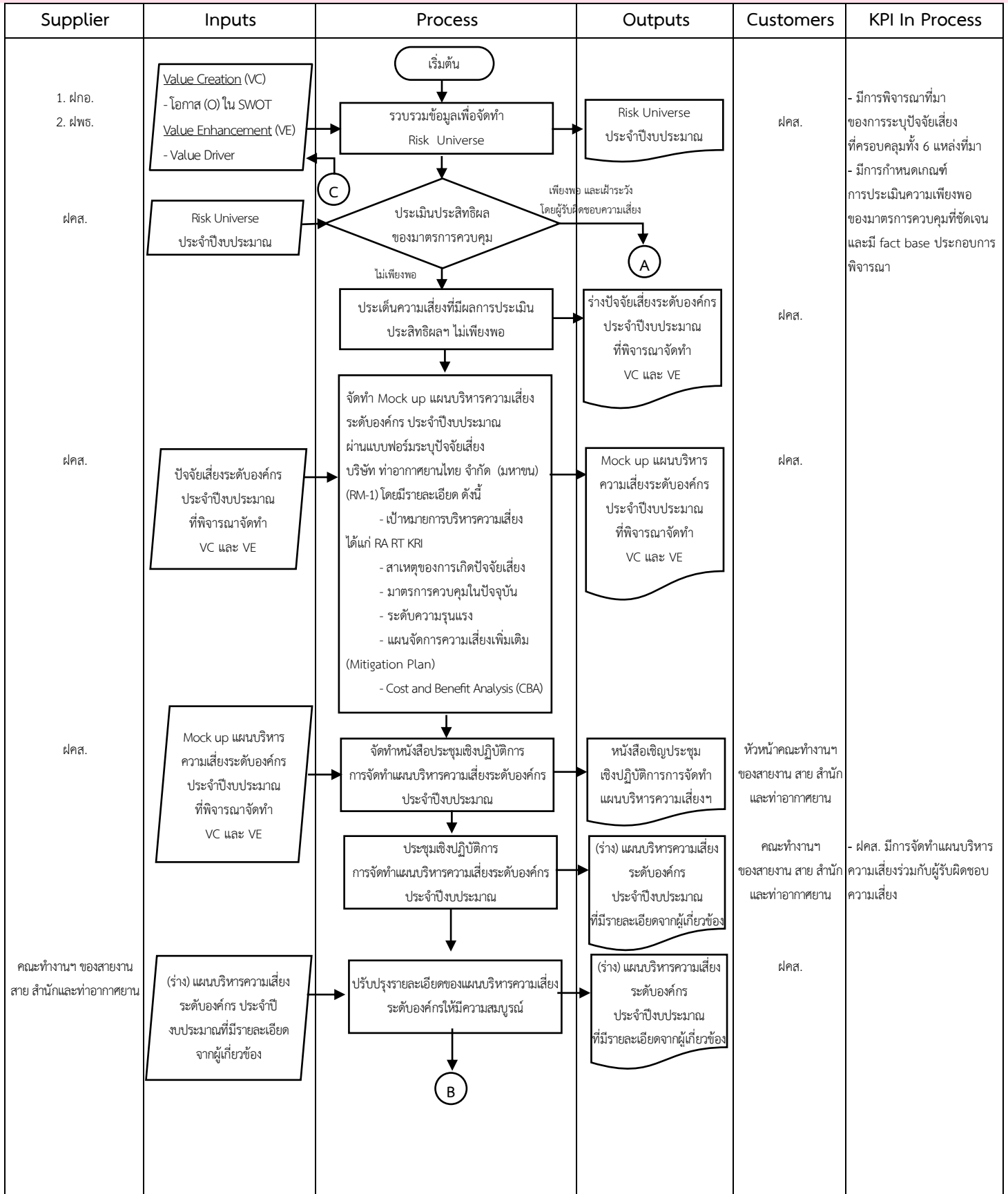
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรไม่พลาดโอกาสที่จะมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) โดย ทอท. ได้เริ่มมีกระบวนการดังกล่าวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

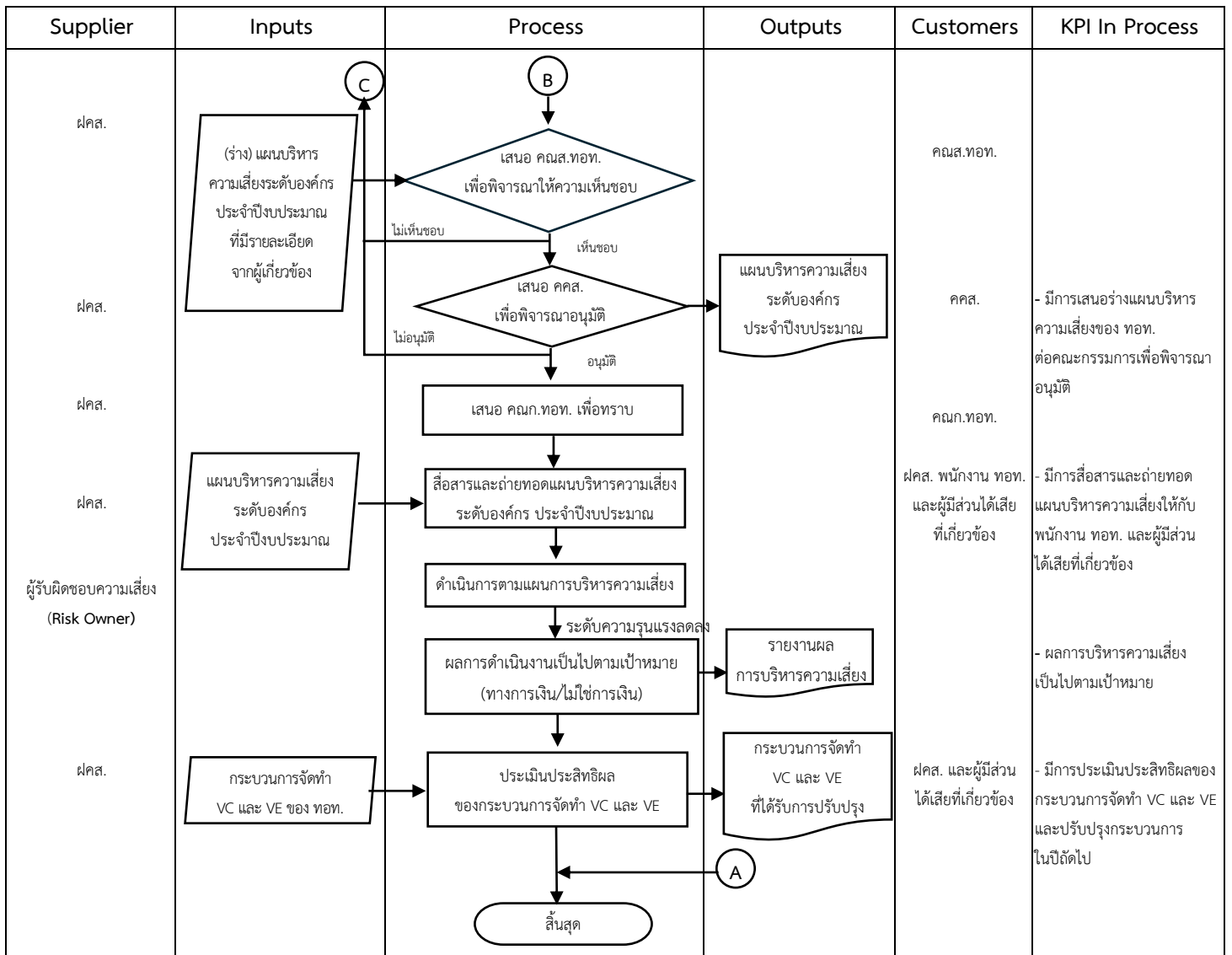
การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) คือ การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” เป็นการที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีใช้การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

ทอท. ได้มีการหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัจจัยนำเข้า รวมถึงพิจารณาจัดทำ SIPOC กระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการนำไปปฏิบัติต่อไป โดยกระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement แสดงได้ตาม SIPOC ในหน้าถัดไป

SIPOC กระบวนการในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement





กระบวนการในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

ฝคส. มีการระบุความเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Universe ระดับองค์กรของ ทอท. โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาจำนวน 6 แหล่ง (รายละเอียดปรากฏตามหัวข้อที่ 3 การบริหารความเสี่ยง) ซึ่งแหล่งที่มาที่สำคัญของความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ได้แก่ “โอกาส (Opportunities)” จาก SWOT ขององค์กร และแหล่งที่มาที่สำคัญของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Value Enhancement) ได้แก่ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่

ฝคส. นำประเด็น Risk Universe ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ซึ่งจะพิจารณาใน 3 มุมมอง 5 ระดับ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลฯ จะพิจารณาว่า “ไม่เพียงพอ” เมื่อมีผลการประเมินฯ ต่ำกว่าระดับ 3 ในมุมมองใดมุมมองหนึ่ง ซึ่งเกณฑ์การประเมินฯ มีรายละเอียดแสดงตามตาราง

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)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและส่งผล อันก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งภายใน หรือภายนอกองค์กรอย่างชัดเจน	มีการติดตาม รายงานผลอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ตารางที่ 2 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ของ Risk Universe

ในการนี้ กรณีที่ประเด็นความเสี่ยงมีผลการประเมินฯ “เพียงพอ” จะถูกติดตาม (Monitor) ต่อภายในส่วนงาน สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่ผลการประเมินฯ “ไม่เพียงพอ” จะถูกพิจารณาจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement และเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ชื่อปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (Opportunities) ใน SWOT ขององค์กร
RF1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม
RF2 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	SWOT (O6) : การขนส่งสินค้าทางอากาศ ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง เป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายธุรกิจการขนส่งสินค้าได้ (Cargo)
RF3 : ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	SWOT (O3) : อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่อหัว (Spending per Head) ในสนามบินทั่วโลกที่อยู่ในระดับสูง เป็นโอกาสให้กับท่าอากาศยานไทยในการเพิ่มรายได้ผ่านการขยายบริการและร้านค้าปลีกเพื่อดึงดูดการใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ SWOT (O5) : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
RF4 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	SWOT (O1) : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด
RF5 : การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร	SWOT (O4) : แนวโน้มการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด เป็นโอกาสให้ ทอท. สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย
RF6 : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	SWOT (O1) : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด
RF7 : ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	SWOT (O1) : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด
RF8 : ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม

ตารางที่ 3 : ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับโอกาส (Opportunities) ใน SWOT ของ ทอท.

ขั้นตอนที่ 3 ภายหลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่พิจารณาจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เรียบร้อยแล้ว ฝคส. จะได้จัดทำรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยง ผ่านแบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (RM-1) (รายละเอียดของแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก) ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยหารือร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT)

(2) การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs)

(3) การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis : RCA)

(4) การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control)

(5) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

(6) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)

(7) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นแสดงในหัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

ขั้นตอนที่ 4 ฝคส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่พิจารณาจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ต่อที่ประชุม คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 5 ฝคส. จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อสื่อสารและถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้ง ทอท. รับทราบโดยทั่วกันและใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจนสามารถลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ฝคส. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

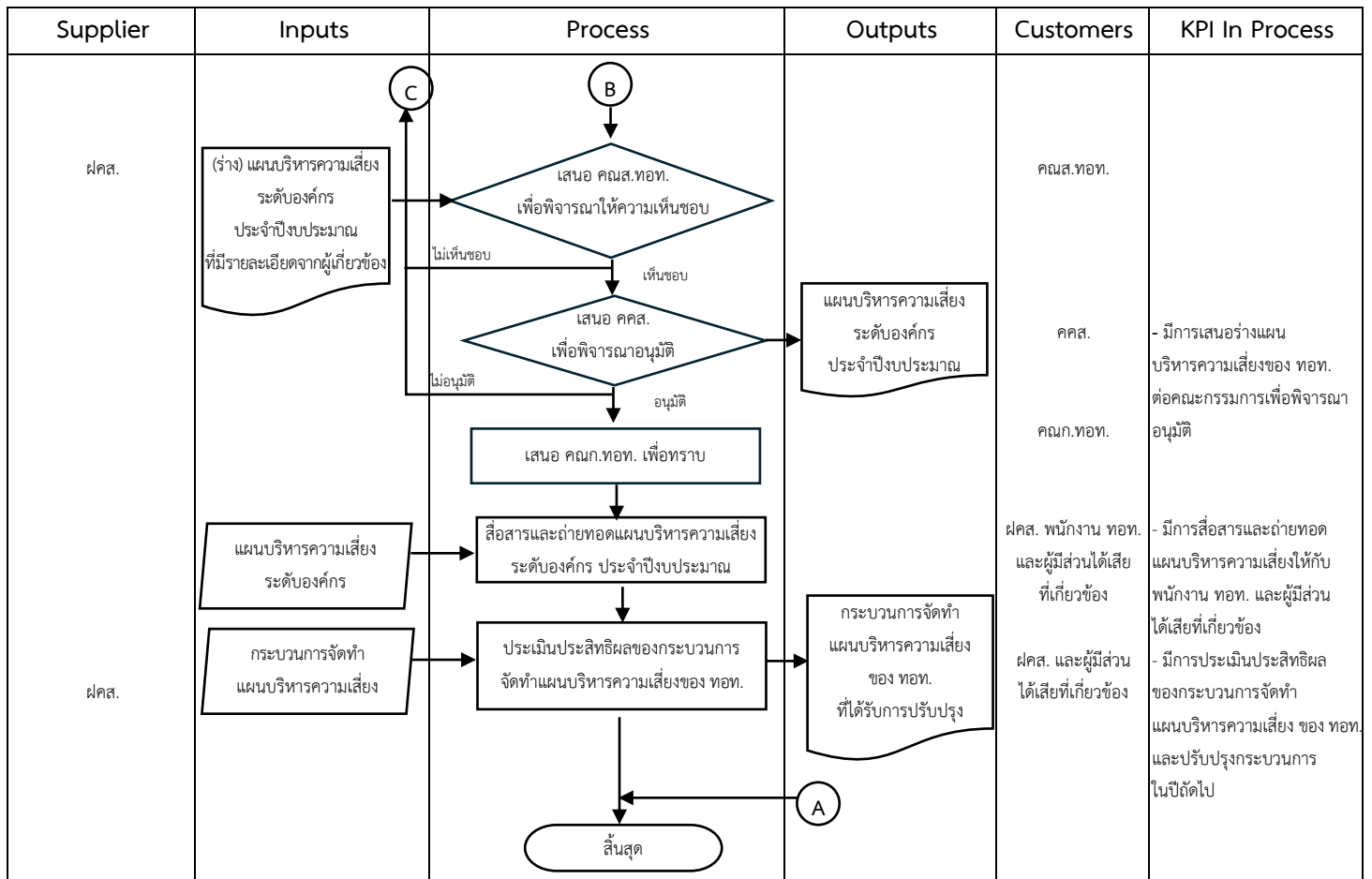
ข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

กำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม การประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

ทอท. ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ และทบทวนในช่วงกลางปีงบประมาณ หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท. ผ่านแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี (Rolling Strategic Plan) โดย ทอท. มีกระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. แสดงตาม SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ ดังนี้

1. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ทอท. ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. รวมถึงบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA) เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ผคส. ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยงดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และเสนอต่อ คณส.ทอท. และ คคส. เพื่อให้ความเห็นชอบและอนุมัติตามลำดับ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ โดยมีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แสดงตาม SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้



กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

ฝคส. มีการระบุความเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Universe ระดับองค์กรของ ทอท. โดยพิจารณาแหล่งที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ SEAM โดย Risk Universe ระดับองค์กร พิจารณาจากแหล่งที่มา 6 แหล่ง ได้แก่

- (1) กฎหมายและนโยบายภาครัฐ
- (2) ยุทธศาสตร์
- (3) นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top)
- (4) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Area) /บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA)
- (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ปังบประมาณก่อนหน้า

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม

ฝคส. นำประเด็น Risk Universe ทั้งหมดที่ระบุได้จากขั้นตอนที่ 1 มาประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ซึ่งจะพิจารณาใน 3 มุมมอง 5 ระดับ ได้แก่

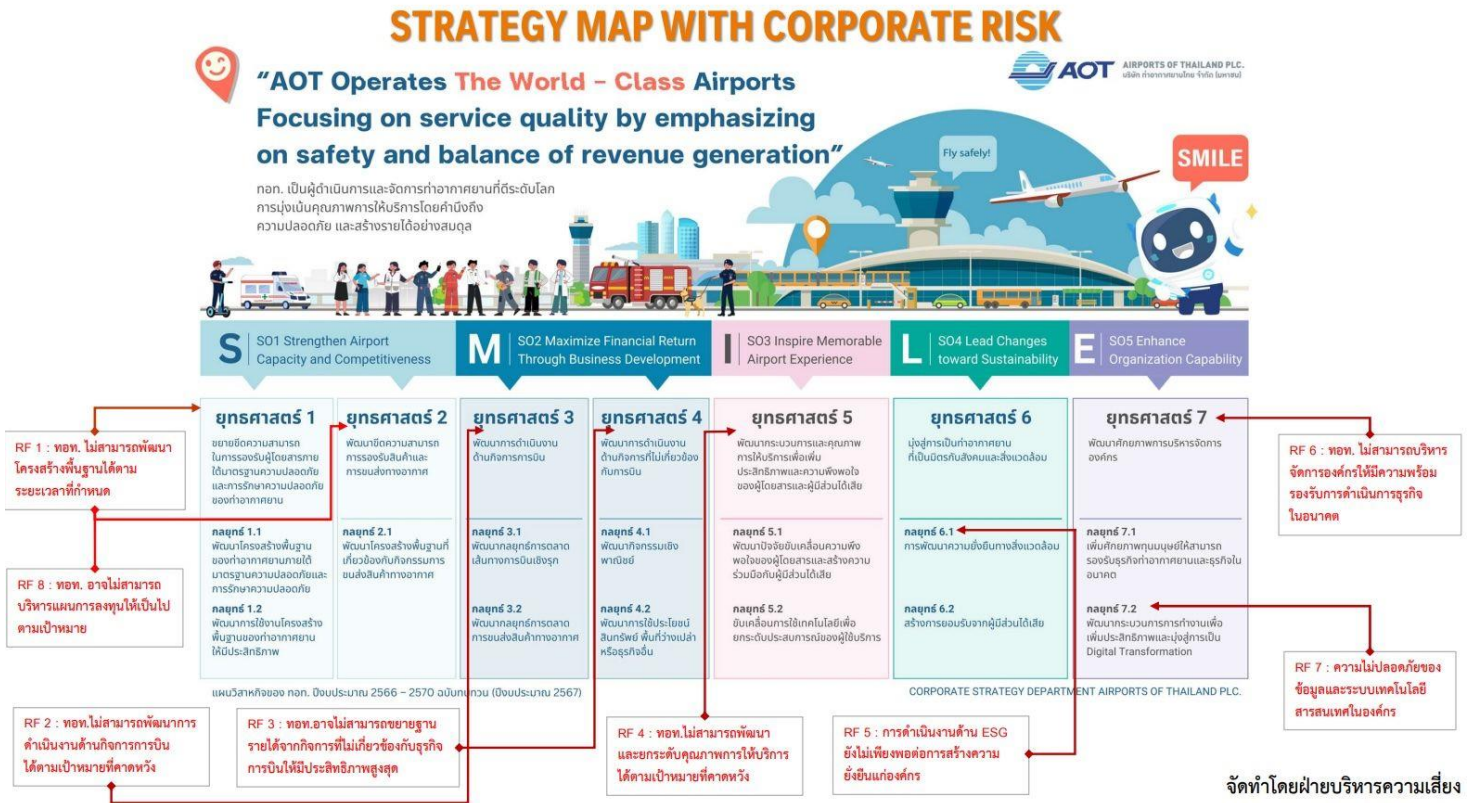
- (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- (2) กระบวนการควบคุม
- (3) การติดตาม

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลฯ จะพิจารณาว่า “ไม่เพียงพอ” เมื่อมีผลการประเมินฯ ต่ำกว่าระดับ 3 ในมุมมองใดมุมมองหนึ่ง ซึ่งเกณฑ์การประเมินฯ มีรายละเอียดแสดงตามตาราง

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน/กระบวนการ/กฎระเบียบ ชัดเจนที่ชัดเจน	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)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและส่งผลอันก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งภายในหรือภายนอกต่อองค์กรอย่างชัดเจน	มีการติดตาม รายงานผลอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ตารางที่ 4 : เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมของ Risk Universe

กรณีที่ ประเด็นความเสี่ยงมีผลการประเมินฯ “เพียงพอ” จะถูกติดตาม (Monitor) ต่อภายในส่วนงาน สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่ผลการประเมินฯ “ไม่เพียงพอ” จะถูกนำไปบริหารความเสี่ยงต่อไป โดยหลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว ผลส. จะได้จัดทำรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ผ่านแบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (RM-1) (รายละเอียดของแบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก) ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยหารือร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ ตามขั้นตอนถัดไป



ภาพที่ 11 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ ทอท.

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) โดยมีรายละเอียดดังนี้

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เพียงพอ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เพียงพอได้จากเป้าหมายหรือ RA ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เพียงพอขององค์กร ต้องมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สามารถใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เพียงพอ

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs): ระบุตัวชี้วัดที่ต้องเฝ้าระวังก่อนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยง โดย KRIs ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนการเกิดความเสี่ยง (Early Warning Sign: EWS)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause Analysis : RCA)

การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (RCA) เป็นการระบุสาเหตุที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น จำนวนหรือทักษะของบุคลากรไม่เพียงพอ กระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน เป็นต้น และสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ สถานะเศรษฐกิจผันผวน เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูล ความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และสามารถระบุเหตุการณ์หรือสาเหตุของความเสี่ยงได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน

การกำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control) เป็นการระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่ส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันเพื่อใช้ควบคุมระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนดำเนินงานของส่วนงาน เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลดังกล่าวได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินระดับความรุนแรงรายสาเหตุ

ประเมินระดับความรุนแรงรายสาเหตุโดยใช้เกณฑ์การประเมินดังแสดงตามตาราง โดยรายละเอียดวิธีการประเมินสามารถศึกษาได้ตามขั้นตอนที่ 7

ค่าคะแนน	ระดับความรุนแรง	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ
1	ต่ำมาก	มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุ จะใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง (รายละเอียดตามขั้นตอนที่ 7)
2	ต่ำ	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
3	ปานกลาง	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
4	สูง	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
5	สูงมาก	ยังไม่มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ ทอท. ไม่สามารถจัดการ	

ตารางที่ 5 : เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เป็นการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงโอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) หากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ร่วมกับ ผศ. กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Boundary) อย่างไรก็ตาม การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง จะมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง โดยเฉพาะของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ สำหรับการประเมินระดับความรุนแรงของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง จะสามารถใช้เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ที่ปรากฏตามตารางด้านล่างเพื่อประเมินความรุนแรงได้เช่นกัน

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นจริง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง 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 6 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood : L)

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact : I)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงเมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง 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 แต่ส่งผลกระทบต่อให้บริการเพียงเล็กน้อย	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อให้บริการ จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อให้บริการ บริการมาก จนเกิดเป็นข้อร้องเรียน ที่เผยแพร่ต่อสื่อสาธารณะ (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และเกิดผลกระทบต่อให้บริการ ให้การให้บริการหยุดชะงัก
Support		มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมาย ของแผนดำเนินงานหรือ แผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ของแผนดำเนินงาน หรือ แผนปฏิบัติการที่กำหนด อย่างไม่มีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ตามแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องยกเลิกแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
Safety		มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบที่ตามมาน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - เกิดความรำคาญ - มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ - มีการใช้ขั้นตอนในกรณีฉุกเฉิน - เป็นอุปสรรคเล็กน้อย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - ทำอากาศยานมีระดับ ความปลอดภัยลดลง ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลงจนทำให้ ไม่สามารถดำเนินการในสภาวะ ที่เลวร้าย เป็นผลจากปริมาณงาน ที่เพิ่มขึ้นหรือเป็นผลจากสภาวะ ที่ทำให้ประสิทธิภาพลดลง - เป็นอุปสรรครุนแรง - มีผู้ได้รับบาดเจ็บหลายราย	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - ทำอากาศยานมีระดับ ความปลอดภัยลดลงอย่างมาก ความสูญเสียทางกายภาพ หรือปริมาณงานที่ทำให้ผู้ดำเนินการ ไม่ได้รับความไว้วางใจว่าจะสามารถ ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง หรือสมบูรณ์ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิต จำนวนมาก - อุปกรณ์ได้รับความเสียหาย อย่างรุนแรง	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมากเป็นทวีคูณ - อุปกรณ์ถูกทำลาย
Security		ไม่มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วย กฎหมาย หรือมีแต่ส่งผลเพียง - มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อยที่ต้องให้ แพทย์ดูแล - มีผลกระทบต่อบุคลากรหรือ ชื่อเสียงเสียหายน้อยมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซง โดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสจำนวน หนึ่ง หรือมีผู้เสียชีวิตหนึ่งราย - ต้องหยุดให้บริการเล็กน้อย ในระยะสั้น หรือชื่อเสียงเสียหาย เล็กน้อย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซง โดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสหลายราย หรือมีผู้เสียชีวิตบ้าง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะสั้น แต่รุนแรง หรือชื่อเสียงเสียหายบ้าง	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซง โดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนหนึ่ง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะ ปานกลางถึงระยะยาว หรือชื่อเสียง เสียหายมาก	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซง โดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมาก - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว ชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น
Reporting	ถูกต้อง	ไม่มีข้อผิดพลาด	มีข้อผิดพลาดที่ไม่เป็นสาระสำคัญ	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสารสำคัญ ของรายงานเล็กน้อย	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสารสำคัญ ของรายงานมาก	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อ ความน่าเชื่อถือของรายงาน
	ระยะเวลา	แล้วเสร็จก่อนกำหนด	แล้วเสร็จตามกำหนด	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด จนส่งผลกระทบต่อ การตรวจสอบหรือการ ดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
Compliance		ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ แต่ไม่ก่อให้เกิด ความเสียหาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มี นัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย แต่สามารถตกลงการชดเชยค่าเสียหาย ได้	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง ที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย จนอาจเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี
Financial		ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือไม่ต้องชดใช้ ความเสียหาย	มีค่าใช้จ่าย หรือต้องชดใช้ ความเสียหาย แต่ผลประโยชน์ ยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ ความเสียหาย ทำให้ผลประโยชน์ มีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ ความเสียหาย ทำให้ผลประโยชน์ มีกำไรลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ ความเสียหาย ทำให้ผลประโยชน์ ขาดทุน และมีสภาพคล่องต่ำมาก จนต้องหยุดดำเนินธุรกิจ
Reputation		ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ภายในองค์กร	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่ สื่อสาธารณะภายในประเทศ ในวงจำกัด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไป สู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็น ทางสังคม	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบ ต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่ สื่อสาธารณะ เป็นวงกว้างทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ

ตารางที่ 7 : ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact : I)

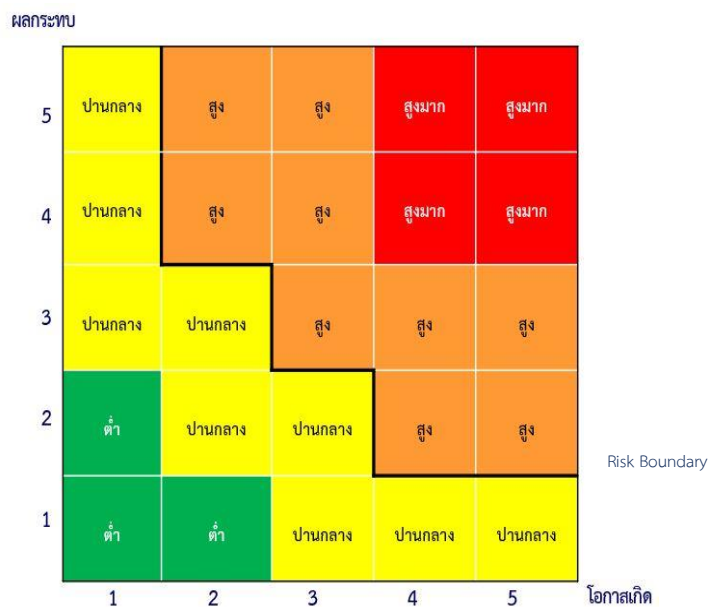
การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ดังนี้

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

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 8 : ระดับความเสี่ยงและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ ทอท.

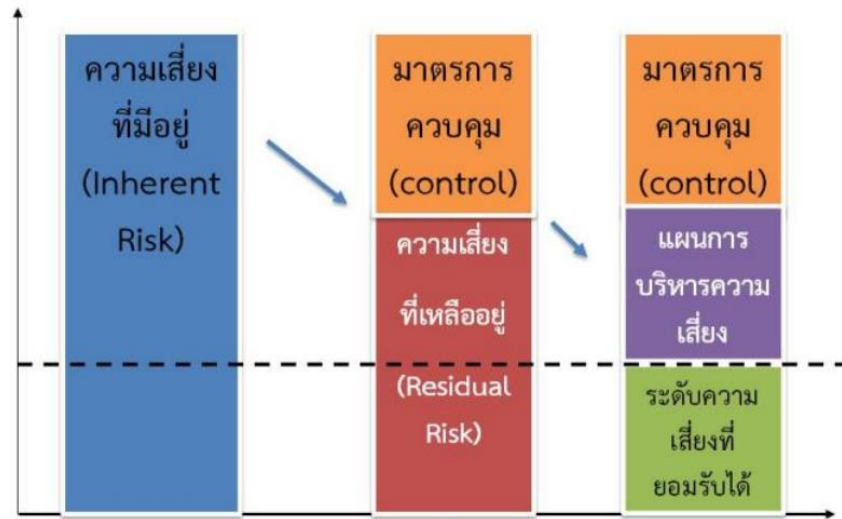
การประเมินระดับความเสี่ยงจากค่าคะแนนจะสะท้อนผ่านสี ได้แก่ สีเขียว (ระดับความเสี่ยงต่ำ) สีเหลือง (ระดับความเสี่ยงปานกลาง) สีส้ม (ระดับความเสี่ยงสูง) และสีแดง (ระดับความเสี่ยงสูงมาก) เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถแสดงในรูปของแผนภาพความเสี่ยง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



ภาพที่ 13 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)

ในกรณีที่ระดับความรุนแรงรายสาเหตุอยู่สูงกว่าระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ (ระดับความเสี่ยงสูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง)) จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) ซึ่งเป็นแผนจัดการความเสี่ยงที่ส่วนงานจำเป็นต้องมีการเริ่มดำเนินการขึ้นใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมดังกล่าวต้องแสดงให้เห็นว่า หากดำเนินการตามแผนงานได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น จะสามารถลดระดับโอกาสหรือผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน



ภาพที่ 12 : แผนภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนที่ 9 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)

สำหรับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่มีการพิจารณากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) จำเป็นต้องมีการประเมินความคุ้มค่าของมาตรการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าว โดยคำนึงถึงระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ว่าคุ้มค่าที่จะดำเนินการหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA) ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่เงิน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย ทอท. มีการกำหนดทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง 4 ทางเลือก ดังนี้

แนวทาง	ความหมายและการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ
การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดและ/หรือลดผลกระทบ ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการลดความเสี่ยง
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate/Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เช่น กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงาน ในกิจกรรมนั้น ๆ

ตารางที่ 9 : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝคส. ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะดำเนินการเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA) ในแต่ละทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง ต้นทุนและผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน เพื่อใช้ประกอบการเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ที่คุ้มค่าและเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรอาจเลือกแนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายแนวทางร่วมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและ/หรือผลกระทบ ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 10 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

ทอท. มีการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่าง สาเหตุในแต่ละปัจจัยเสี่ยง ผ่านการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของ ทอท. ซึ่งเป็นแผนภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงต่อเป้าหมาย ขององค์กร แผนที่ความเสี่ยงช่วยให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้ครบถ้วน

ฝคส. ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ตามขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

(1) กำหนดสาเหตุของความเสียหายทุกปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการประเมินระดับความรุนแรง ดังนี้

ค่าคะแนน	ระดับความรุนแรง	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ
1	ต่ำมาก	มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนด เป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุ จะใช้เกณฑ์เดียวกับ เกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง
2	ต่ำ	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนด เป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
3	ปานกลาง	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
4	สูง	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
5	สูงมาก	ยังไม่มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ ทอท. ไม่สามารถจัดการ	

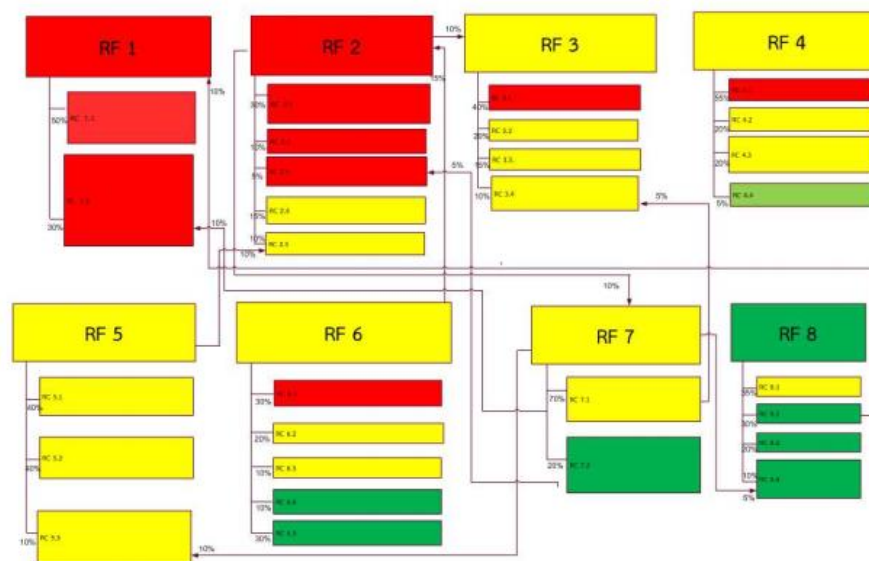
ตารางที่ 10 : เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

(2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของสาเหตุจากปัจจัยเสี่ยงหนึ่งที่มีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงอื่น เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีผลกระทบหลายด้าน หรือปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเสี่ยงอาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน เป็นต้น โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

(3) ประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ๆ โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมของแต่ละความเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วเท่ากับร้อยละ 100

(4) การนำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทั้งสาเหตุทางตรงและสาเหตุทางอ้อม ทั้งนี้ ฝคส. มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนการบริหาร ไปจนถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

(5) การสร้างความเข้าใจในเรื่องแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้แก่ AOT Staff Application, การประชุมต่าง ๆ และเล่มแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ



ภาพที่ 14 : ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

ขั้นตอนที่ 11 ผศส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่มิตไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 12 ผศส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อ คคส. เพื่อพิจารณาอนุมัติ ในกรณีที่มิตไม่อนุมัติให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 13 ผศส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 14 ผศส. จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. เพื่อสื่อสารและถ่ายทอด แผนบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ AOT Staff Application, AOT Intranet, เว็บไซต์ ผศส. (Risk.airportthai.co.th) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้ง ทอท. ได้รับทราบโดยทั่วกันและใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องรวมถึงเพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสต่อไป

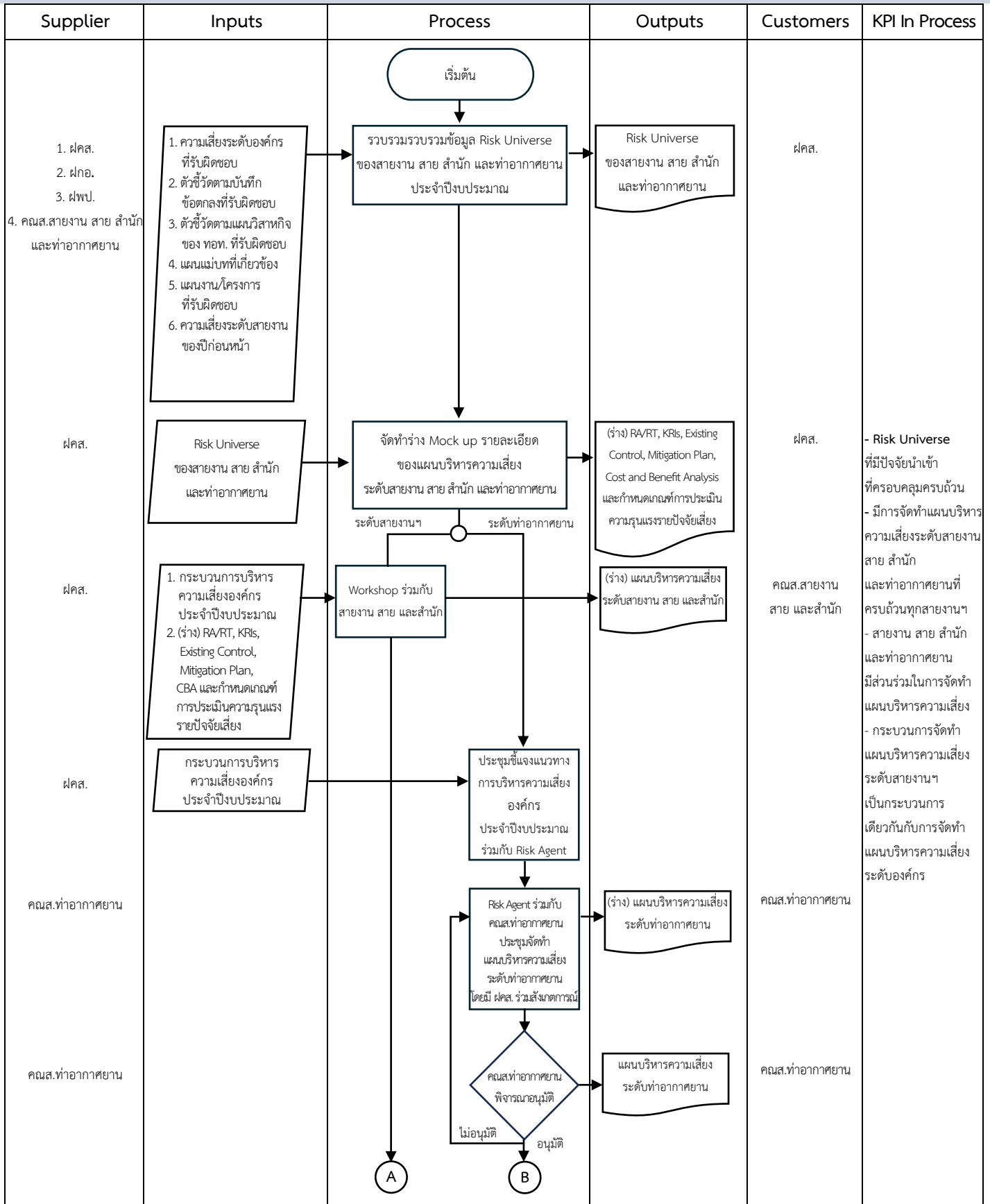
ขั้นตอนที่ 15 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ผศส. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

ทอท. ได้มีการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรลงสู่สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ผ่านการนำสาเหตุของแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าในการระบุปัจจัยเสี่ยงของ สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยมีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน แสดงตาม SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ดังนี้

SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน



กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

ขั้นตอนที่ 1 ผศ. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ Mock Up Risk Universe และแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

ขั้นตอนที่ 2 ผศ.ชี้แจงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. พร้อมชี้แจงขั้นตอนการกรอกแบบฟอร์ม ที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดวันรับกลับข้อมูลที่ชัดเจนให้กับ คณส.สายงาน สาย และสำนัก รวมถึงผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) ประจำท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ทั้งนี้ ผศ. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ Risk Universe และ (ร่าง) รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับ คณส.สายงาน สาย และสำนัก สำหรับท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง Risk Agent ประจำท่าอากาศยาน เป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ คณส.ท่าอากาศยาน

ขั้นตอนที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ดำเนินการระบุความเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Universe โดยพิจารณาแหล่งที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ
- (2) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PA) ที่รับผิดชอบ
- (3) ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ
- (4) แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- (5) แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ
- (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ของปีงบประมาณก่อนหน้า

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม

คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน นำประเด็น Risk Universe ทั้งหมดที่ระบุได้จากขั้นตอนที่ 3 มาประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม (รายละเอียดตามกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)

กรณีที่ประเด็นความเสี่ยงมีผลการประเมินฯ “เพียงพอ” จะถูกติดตาม (Monitor) ต่อภายในส่วนงาน สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่ผลการประเมินฯ “ไม่เพียงพอ” จะถูกนำไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การระบุรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ผ่านแบบฟอร์ม RM-1 ในประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
- (2) กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)
- (3) วิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง
- (4) กำหนดมาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control)

- (5) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
- (6) กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)
- (7) วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA)

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการตรวจทานความถูกต้อง ครบถ้วน

แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก ผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.สายงาน สาย และสำนัก ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนผ่านแบบฟอร์ม RM-1 และจัดส่งให้ ฝคส.ตรวจทานความถูกต้อง ครบถ้วน

แผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน ผู้ปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) เป็นผู้พิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วน ของแผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการเสนอแผนบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ

แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย และสำนัก ผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.สายงาน สาย และสำนัก เสนอแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการตรวจทานความถูกต้อง ครบถ้วน จาก ฝคส. ต่อ คณส.สายงาน สาย และสำนัก เพื่อพิจารณาอนุมัติ ก่อนนำเสนอให้ ฝคส. ดำเนินการต่อไป

แผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน ผู้ทำงานและเลขานุการ คณส.ท่าอากาศยาน เสนอแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการตรวจทานความถูกต้อง ครบถ้วนจาก Risk Agent ต่อ คณส.ท่าอากาศยาน เพื่อพิจารณาอนุมัติ ก่อนนำเสนอให้ ฝคส. ดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 ฝคส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยานต่อ คณส.ทอท. เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ฝคส. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)

กำหนดให้มีการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมทั้งให้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สร้างวัฒนธรรมความตระหนักในองค์กร รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง โดย ทอท. ได้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ดังนี้

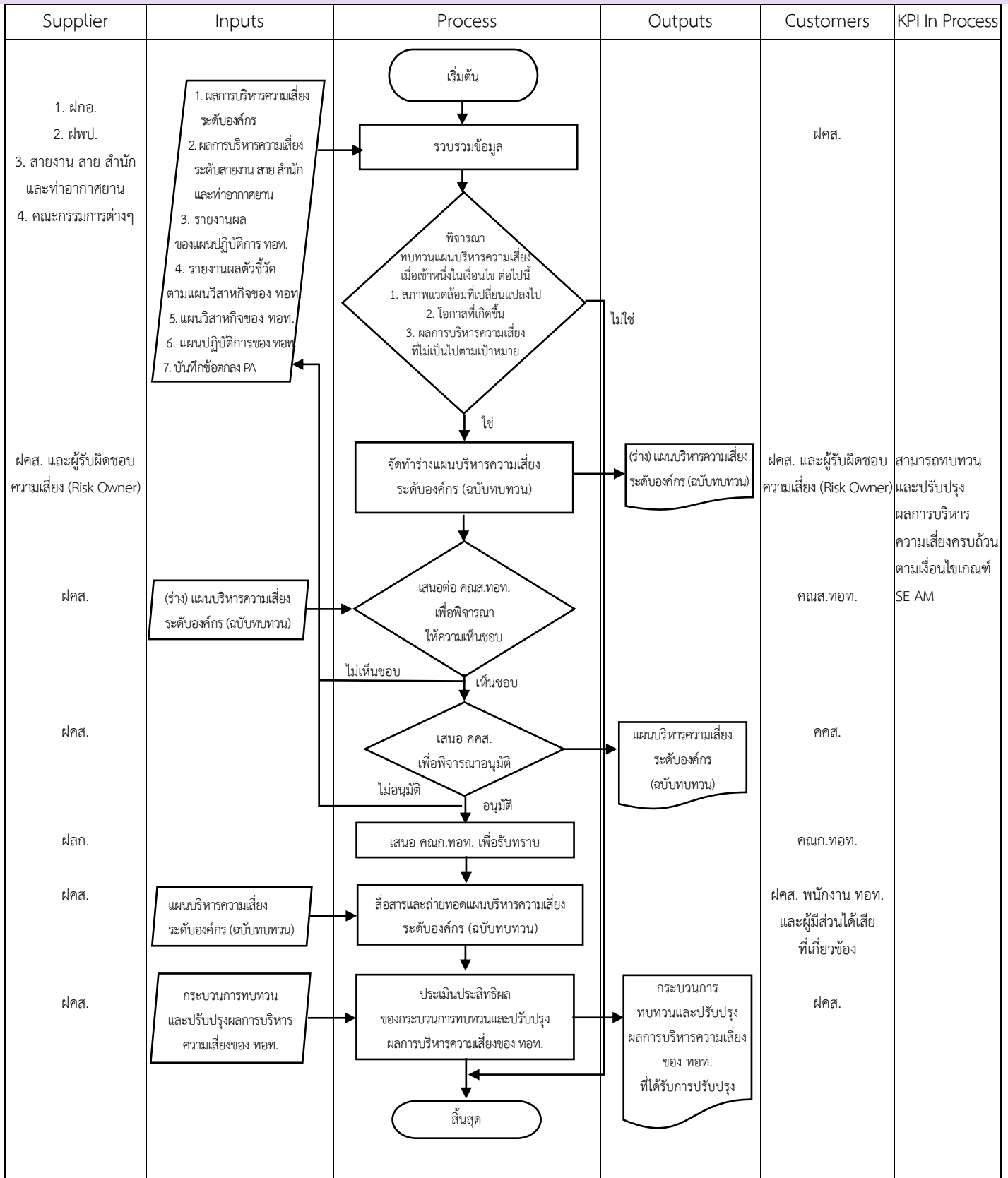
1. การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์ในระหว่างปีงบประมาณที่อาจมีความไม่แน่นอนต่างๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงเมื่อเข้าเงื่อนไขต่อไปนี้

- (1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- (2) โอกาสที่เกิดขึ้น
- (3) ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โดย ทอท. มีกระบวนการการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง แสดงตาม SIPOC กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ดังนี้

SIPOC กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.



กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมปัจจัยนำเข้าเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้แก่

- (1) ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- (2) ผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน
- (3) รายงานผลของแผนปฏิบัติการ ทอท.
- (4) รายงานผลตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.
- (5) แผนวิสาหกิจของ ทอท.
- (6) แผนปฏิบัติการของ ทอท.
- (7) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA)

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณปัจจัยนำเข้าข้างต้นตามเงื่อนไขของการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 3 เงื่อนไข อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ SE-AM ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. การทบทวนแผนปฏิบัติการของ ทอท. การทบทวนตัวชี้วัด PA เป็นต้น
- (2) โอกาสที่เกิดขึ้น : มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร
- (3) ผลการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฉบับทบทวน

(1) กรณีเกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. การทบทวนแผนปฏิบัติการของ ทอท. การทบทวนตัวชี้วัด PA เป็นต้น ฝคส. และส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมใหม่อีกครั้ง กรณีที่ปัจจัยเสี่ยงใดมีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 ในมุมมองใดมุมมองหนึ่ง จะต้องนำมาบริหารความเสี่ยงต่อระหว่างปี (เข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง)

(2) กรณีที่มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ฝคส. และส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการระบุความเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Universe และดำเนินการตาม SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขั้นตอนที่ 1 - 9

(3) กรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ฝคส. ร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (risk Owner) พิจารณาทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นที่จะสามารถลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ปรับเพิ่มแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทบทวน/ปรับปรุงมาตรการควบคุมที่มีอยู่ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ฝคส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฉบับทบทวน ต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 5 ฝคส. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฉบับทบทวน ต่อ คคส. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 ผศ. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฉบับทบทวน ต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบ

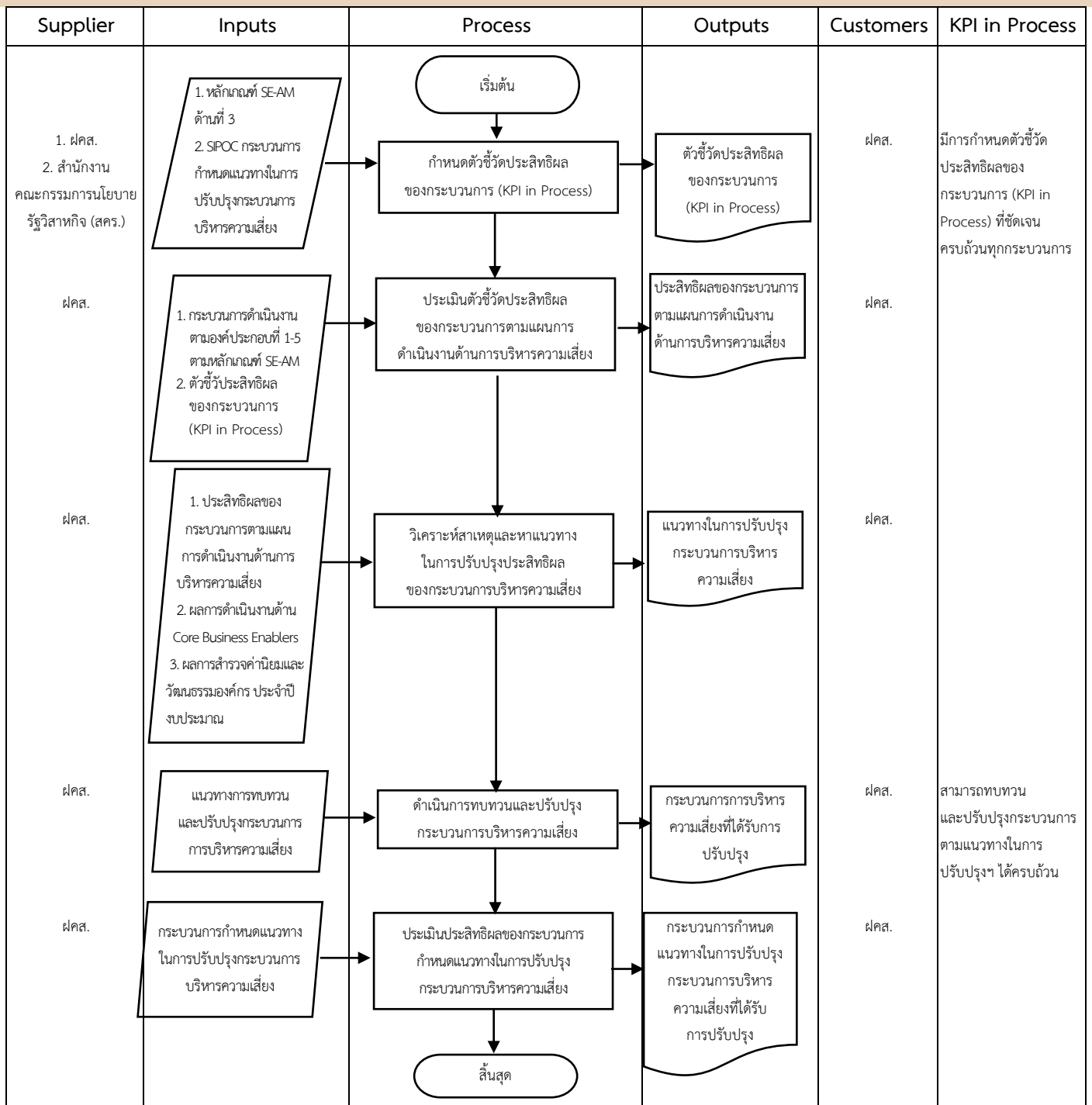
ขั้นตอนที่ 7 ผศ. จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ฉบับทบทวน และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ AOT Staff Application, AOT Intranet, เว็บไซต์ ผศ. (Risk.airportthai.co.th) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้ง ทอท. ได้รับทราบโดยทั่วกันและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ผศ. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

เพื่อให้มีการกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรม ความตระหนัก และศักยภาพของบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ SE-AM โดย ทอท. มีกระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง แสดงตาม SIPOC กระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

SIPOC กระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ที่ชัดเจน และครบถ้วนทุกกระบวนการ โดยกำหนดผ่านการจัดทำ SIPOC กระบวนการต่าง ๆ ตามที่แสดงในคู่มือฉบับนี้ โดยพิจารณาจาก 4 ปัจจัย ดังนี้

- (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) : ข้อมูลที่มีความเป็นระบบ และสอดคล้องกับการกำหนดตัวชี้วัด
- (2) กระบวนการ (Process) : การดำเนินงานได้ตามกระบวนการที่กำหนดไว้
- (3) ผลผลิต (Output) : ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมาย
- (4) ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ (Time) : การดำเนินงานแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบที่ 1 – 5 ตามหลักเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) โดยใช้ตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ที่กำหนดไว้ จากนั้น ผศส. ดำเนินการรวบรวมผลลัพธ์/ประสิทธิผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบที่ 1 – 5 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers และผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีงบประมาณ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 ผศส. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

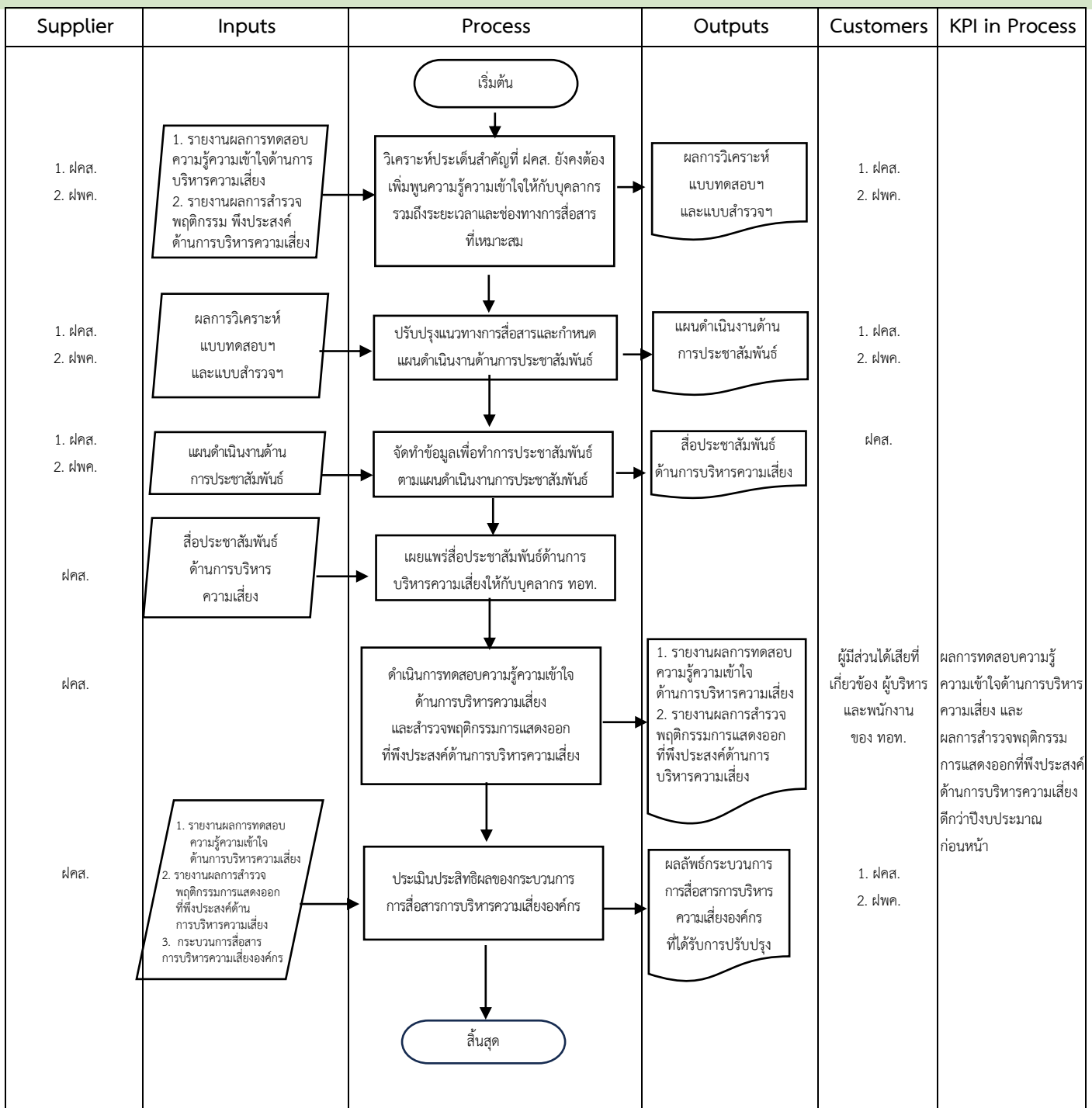
ข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)

กำหนดให้มีกระบวนการและช่องทางในการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งให้มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ตามกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดย ทอท. ได้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ดังนี้

1. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

ทอท. มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และทัศนคติผ่านการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แก่ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อเกิดการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักอย่างชัดเจน โดยมีการวัดผลผ่านการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานด้านการบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคคล โดย ทอท. มีกระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร แสดงตาม SIPOC ดังนี้

SIPOC กระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร



กระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ประเด็นสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการคัดเลือกหัวข้อการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระยะเวลาและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากข้อมูลต่างๆ ดังนี้

(1) รายงานผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอาจพิจารณาจากหัวข้อที่มีผู้ตอบแบบทดสอบได้น้อยที่สุด 3 อันดับแรก และนำมาใช้เป็นหัวข้อในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อไป

(2) รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอาจมุ่งเน้นพฤติกรรมที่บุคลากรมีความตระหนักน้อยเป็นหัวข้อในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ในการปรับปรุงแนวทางการสื่อสารและกำหนดแผนดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ให้มีความสอดคล้องกับผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง และผลการสำรวจพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงพิจารณาหัวข้อการสื่อสารอื่น ๆ ที่ควรเน้นย้ำหรือให้ความสำคัญเพิ่มเติมในปีงบประมาณนั้น ๆ และกำหนดช่วงเวลาในการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ โดยจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานตลอดทั้งปีงบประมาณรวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำข้อมูลเพื่อจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ตามแผนดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการปรับปรุง และเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร ทอท.

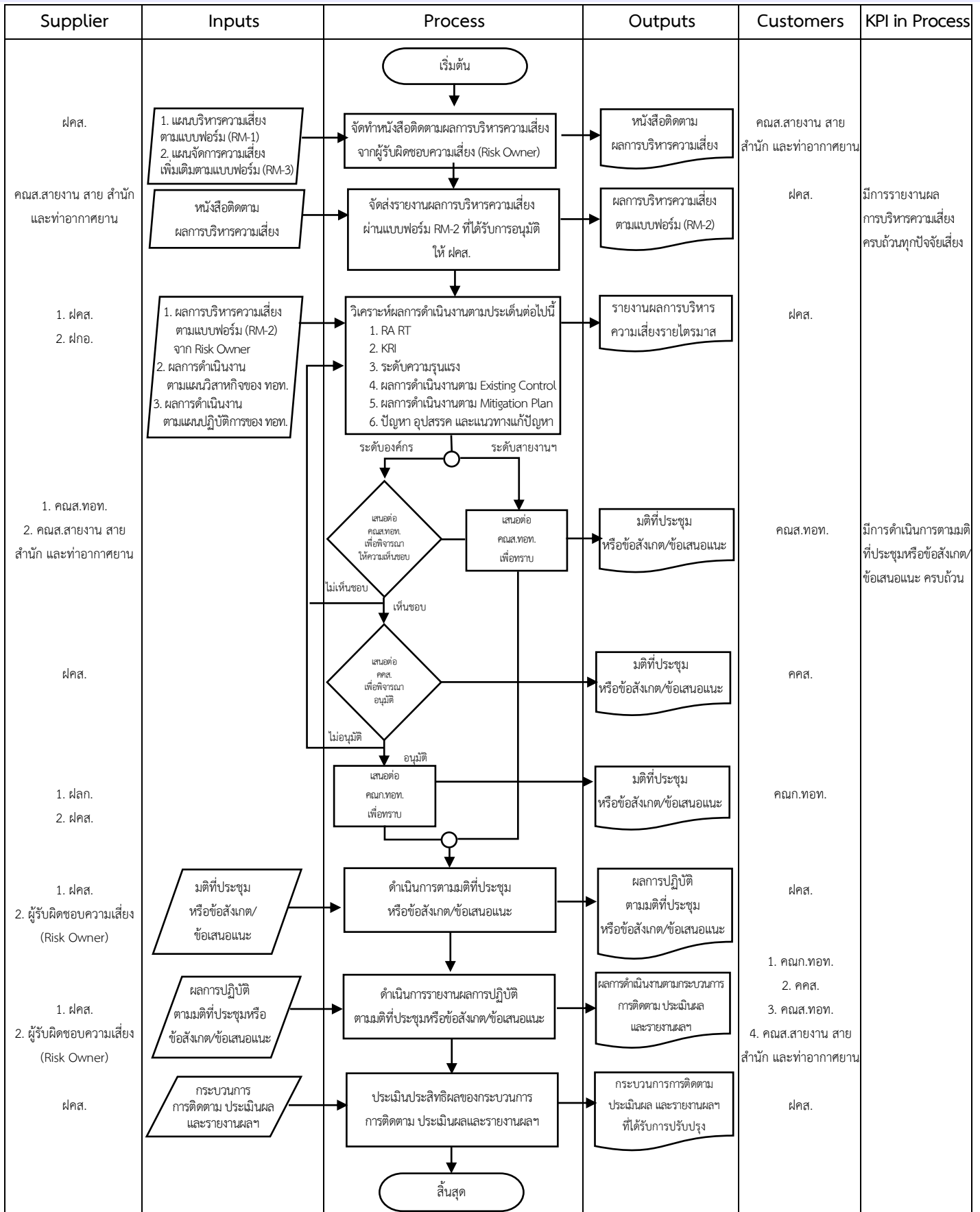
ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินความรู้พื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและใช้ผลการประเมินดังกล่าวเป็นข้อมูลในการกำหนดหัวข้อการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความรู้ในปีถัดไป และสำรวจพฤติกรรมการแสดงออกที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ข้อมูลในการประเมินความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรมาพัฒนากระบวนการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านความเสี่ยงและพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 5 ผลส. กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)

ทอท. มีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ได้นำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปีได้รับการอนุมัติและสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะใช้แผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดย ทอท. มีกระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร แสดงตาม SIPOC ดังนี้

SIPOC กระบวนการการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 ผศ. จัดส่งหนังสือติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงถึง คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้รายงานผลผ่านแบบฟอร์ม “การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-2)” เป็นประจำทุกไตรมาส

ขั้นตอนที่ 2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านแบบฟอร์ม RM-2 และจัดส่งให้ผู้ทำงานและเลขานุการของ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (ผ่านผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) สำหรับปัจจัยเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน) เพื่อเสนอต่อ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน พิจารณานุมัติ และนำเสนอให้ ผศ. ดำเนินการรวมรวมและวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ทั้งนี้ ผศ. ได้จัดทำแผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ผ่านแผนการดำเนินงาน ของส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 และชี้แจงให้กับ คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน และผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) ทราบ เพื่อจัดทำรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงในช่วงต้นปีงบประมาณ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และ Risk Agent ใช้เป็นกรอบระยะเวลาในการรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงต่อ คณส.ทอท. และ คคส. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 ผศ. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้

- (1) ผลการดำเนินงานตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)
- (2) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)
- (3) ระดับความรุนแรงหลังจากบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร และระดับความเสี่ยงเป้าหมาย
- (4) ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ (Existing Control)
- (5) ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)
- (6) ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ทั้งนี้ ผศ. ได้มีการบูรณาการข้อมูลจากการรายงานผลการดำเนินงานของ ทอท. เช่น รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและรายงานผลตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ ในการประชุมคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจ และงบประมาณของ ทอท. เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสตามลำดับชั้น โดย ทอท. ได้กำหนด กระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีขั้นตอนการรายงาน ดังนี้

- (1) ผศ. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสต่อ คณส.ทอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (2) ผศ. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ต่อ คคส. เพื่อพิจารณานุมัติ
- (3) ผศ. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ต่อ คณก.ทอท. เพื่อทราบ

การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน มีขั้นตอนการรายงาน ดังนี้

(1) ฝคส. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสต่อ คณส.ทอท. เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 5 ฝคส. แจ้งเวียนมติที่ประชุมให้แก่ส่วนงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการตามมติที่ประชุมหรือข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมหรือข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ฝคส. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process) ผ่านการจัดทำ SIPOC ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

โดย ฝคส. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปัญหา/อุปสรรคของการรายงานผลในแต่ละขั้นตอน เพื่อนำผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม และคำอธิบาย

ทอท. ได้กำหนดให้มีแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent) และพนักงาน ทอท. ใช้ประกอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1 “การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเสี่ยงของการควบคุม (RF01)”
- แบบฟอร์มที่ 2 “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)”
- แบบฟอร์มที่ 3 “การจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)”
- แบบฟอร์มที่ 4 “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)”

แบบฟอร์มที่ 1 : การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม (RF01)

ระดับองค์กร

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับ	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	

1

ระดับสายงานฯ

2

สายงาน/สาย/สำนัก/ท่าอากาศยาน.....

ปีงบประมาณ 2568

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง						ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	ส่วนงานที่รับผิดชอบ		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับทำอากาศยานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม			การติดตาม	
3	4	5	6				7					8			9	10

คำอธิบายแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม “การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเสี่ยงของการควบคุม (RF01)” จัดทำขึ้นเพื่อใช้ระบุประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ที่ครอบคลุม อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ SE-AM หรือเรียกว่ากระบวนการจัดทำ Risk Universe และนำมาประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประจำปีงบประมาณ รวมถึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป โดยมีรายละเอียดของแบบฟอร์ม ดังนี้

1 สายงาน/สาย/สำนัก/ท่าอากาศยาน : ระบุสายงาน สาย สำนัก หรือท่าอากาศยาน ที่พิจารณาจัดทำ Risk Universe

2 ปีงบประมาณ : ระบุปีงบประมาณที่พิจารณาจัดทำ Risk Universe

3 ลำดับ

4 แหล่งที่มาของความเสี่ยง : ระบุรายละเอียดของแหล่งที่มาของประเด็นความเสี่ยงอ้างอิงตามแหล่งที่มาในการระบุความเสี่ยงดังต่อไปนี้

แหล่งที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

(1) กฎหมายและนโยบายภาครัฐ

(2) ยุทธศาสตร์

(3) นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top)

(4) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

(5) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Area) /บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

(Performance Agreement : PA)

(6) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ปีงบประมาณก่อนหน้า

ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงหนึ่ง ๆ สามารถมีแหล่งที่มาได้มากกว่า 1 แหล่ง

แหล่งที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประกอบด้วย

(1) ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ

(2) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PA) ที่รับผิดชอบ

(3) ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ

(4) แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

(5) แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ

(6) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ของปีงบประมาณก่อนหน้า

โดยพิจารณารายละเอียดของแหล่งที่มาทั้งหมดที่สายงาน สาย สำนัก หรือท่าอากาศยาน เป็นผู้รับผิดชอบ
ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงหนึ่ง ๆ สามารถมีแหล่งที่มาได้มากกว่า 1 แหล่ง

5 ความเสี่ยง : ระบุประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีความสอดคล้องกับแหล่งที่มาที่ระบุในข้อ 4 โดยอาจเป็นประเด็นความเสี่ยงที่ทำให้ ทอท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่คาดหวัง เป็นต้น

6 ประเภทความเสี่ยง: ระบุประเภทของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่ง ทอท. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

7 ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง : ทำเครื่องหมายแสดงแหล่งที่มาของประเด็นความเสี่ยงที่ระบุ อ้างอิงตามแหล่งที่มาในข้อที่ 4 ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงหนึ่ง ๆ สามารถมีแหล่งที่มาได้มากกว่า 1 แหล่ง

8 ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ : ประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาจาก (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตาม

9 ผลการประเมินความเพียงพอ : จากขั้นตอนที่ 8 ในกรณีที่ผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ ทั้ง 3 มุมมอง อยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป ประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ จะถูกติดตามต่อผ่านทางสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผลการประเมินฯ ในมุมมองใดมุมมองหนึ่งต่ำกว่าระดับ 3 จะต้องพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

10 ส่วนงานที่รับผิดชอบ : ระบุส่วนงานผู้รับผิดชอบ โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับ ฝคส. ในกรณีที่ผลการประเมินฯ พบว่า “ไม่เพียงพอ”

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

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	1
Risk Owner	2

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : 3		
ประเภทความเสี่ยง : 4	6 ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
<input type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : 7	
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : 8	
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : 9	

12

13

14

2

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	ระดับความรุนแรง รายสาเหตุ (L) × (I)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		100			

16 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

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

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
ชื่อปัจจัยเสี่ยง

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

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก _____
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก _____

คำอธิบายแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม “ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)” เป็นแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เนื่องจากผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในบริบทของงานนั้น ๆ มากที่สุด โดยมี ฝคส. เป็นผู้สนับสนุนและให้คำแนะนำ โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงผ่านแบบฟอร์ม RM-1 สามารถดำเนินการได้โดยการระบุนรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้

- 1 **ปีงบประมาณ:** ระบุปีงบประมาณของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เช่น ปีงบประมาณ 2568
- 2 **Risk Owner:** ระบุผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะกำหนดให้เป็นสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน หรือคณะทำงานต่างๆ ที่ดูแลรับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง
- 3 **ปัจจัยเสี่ยง:** ระบุชื่อของปัจจัยเสี่ยง
- 4 **ประเภทความเสี่ยง:** ระบุประเภทของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด ซึ่ง ทอท. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

5 **ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง:** ระบุรายละเอียดของที่มาของปัจจัยเสี่ยงอ้างอิงตามแหล่งที่มาในการระบุความเสี่ยง ดังนี้

แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

- (1) กฎหมายและนโยบายภาครัฐ
- (2) ยุทธศาสตร์
- (3) นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top)
- (4) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Area) /บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(PA)
- (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ปีงบประมาณก่อนหน้า

แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ประกอบด้วย

- (1) ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ
- (2) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA)
- (3) ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
- (4) แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- (5) แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ
- (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ในปีงบประมาณก่อนหน้า

6 ระดับความเสี่ยง: ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) โดยอาศัยฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์อนาคตในการกำหนดเกณฑ์การประเมินดังกล่าว โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

(1) **ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk):** ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไปตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคตก่อนที่จะมีมาตรการควบคุม

(2) **ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk):** ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีมาตรการควบคุมในปัจจุบันที่มีการบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงานเพื่อควบคุมกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) **ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk):** เป้าหมายของความเสี่ยงที่ต้องการ หลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามมาตรการควบคุมในปัจจุบันและแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี) โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA): เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงาน/ส่วนงาน กระบวนการ/โครงการ รวมถึงเป้าหมายที่สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท.

8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT): ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงาน เบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุไว้ในประมาณการทางการเงินหรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Agreement : PA) ประจำปี หากไม่มีการระบุควรเป็นค่าที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

9 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs): ระบุตัวชี้วัดที่ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนให้เฝ้าระวังก่อนที่จะเกิดความเสียหาย (Early Warning Sign: EWS)

10 สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง (Root Causes): ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลให้แผนงาน/โครงการ/กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งสาเหตุภายในองค์กรและสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ภายนอกองค์กร

11 มาตรการควบคุมในปัจจุบัน (Existing Control): ระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการระบุไว้ ซึ่งส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่แล้ว เช่น นโยบาย คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) แผนการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

12 ค่าถ่วงน้ำหนัก (%): กำหนดค่าถ่วงน้ำหนักในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักมากหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก และสาเหตุที่มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยหมายถึงสาเหตุที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักอาจพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งนี้ น้ำหนักของสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะต้องรวมกันได้เท่ากับร้อยละ 100

13 ระดับความรุนแรงรายสาเหตุ: ประเมินระดับความรุนแรงรายสาเหตุโดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ค่าคะแนน	ระดับความรุนแรง	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ
1	ต่ำมาก	มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุจะใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง
2	ต่ำ	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
3	ปานกลาง	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
4	สูง	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
5	สูงมาก	ยังไม่มีมาตรการหรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ ทอท. ไม่สามารถจัดการ	

ตารางที่ 9 : เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

14 แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan): ในกรณีที่ระดับความรุนแรงรายสาเหตุมีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง) (ผลคูณของโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) หรือ $L \times I$ มีค่ามากกว่า 8 ขึ้นไป) ส่วนงานจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวให้มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

15 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner): ระบุผู้รับผิดชอบรายสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงมีหน้าที่ระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

16 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis : CBA): เป็นขั้นตอนการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ความคุ้มค่าและมีประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด

17 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง: พิจารณาได้จากด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) โดยใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์อนาคตกำหนดเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ด้านโอกาสเกิด (L): กำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หรือความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ (I): กำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

แบบฟอร์มที่ 3 : การจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)

แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมประจำปีงบประมาณ ของ ..(ชื่อ Risk Owner).. 1														
1. ชื่อแผน : 2								4. ตัวชี้วัด : 5						
2. วัตถุประสงค์ : 3								5. ผู้รับผิดชอบ : 6						
3. เป้าหมาย : 4								6. ระยะเวลาดำเนินการ : 7						
8. ระยะเวลาดำเนินการ														
7. กิจกรรมหลัก	หน้า หน้า ของ กิจกรรม	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.
8	9	Plan												
		Actual												
		Plan												
		Actual												
		Plan												
		Actual												
		Plan												
		Actual												

คำอธิบายแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม “การจัดทำรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)” จัดทำขึ้นเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation) เพื่อเป็นการสนับสนุนให้แผนบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมั่นใจได้ว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะลดระดับลงสู่ระดับที่สามารถยอมรับได้ ณ สิ้นปีงบประมาณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1 แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม: ระบุปีงบประมาณที่จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและระบุผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะกำหนดให้เป็นสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน หรือคณะทำงานต่างๆ ที่รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง

2 ชื่อแผน: ระบุชื่อแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมของปัจจัยเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม “ระบุปัจจัยเสี่ยงบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1)”

3 วัตถุประสงค์: ระบุวัตถุประสงค์ของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย

4 เป้าหมาย: ระบุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อติดตามและเปรียบเทียบการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจน

5 ตัวชี้วัด: ระบุตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามเป้าหมายของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อใช้ติดตามและวัดผลได้อย่างชัดเจน

6 ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner): ระบุผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

7 ระยะเวลาดำเนินการ: ระบุช่วงเวลาการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

8 กิจกรรมหลัก: ระบุรายละเอียดของกิจกรรมตามขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

9 น้ำหนักของกิจกรรม: กำหนดค่าน้ำหนักของกิจกรรม โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญ เมื่อกรณีที่กิจกรรมเกิดความล่าช้าแล้วจะส่งผลกระทบต่อแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมมาก-น้อยตามลำดับ ทั้งนี้ น้ำหนักของกิจกรรมจะต้องรวมกันได้เท่ากับร้อยละ 100

แบบฟอร์มที่ 4 : รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)

แบบ RM-2

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2568

ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) :

1

ไตรมาสที่ x

ปัจจัยเสี่ยง	
ประเภทความเสี่ยง	

ผลการบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย 2	ผลการดำเนินงาน 3
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT)		
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)		

ระดับความเสี่ยง 4

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

ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี)

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก (%)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	การดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่ และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัดในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไข
5	6	7	8	ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่: <div style="text-align: center;">9</div>	11
				ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม: <div style="text-align: center;">10</div>	
				ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่: 	
				ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม: 	
	100				

คำอธิบายแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)” จัดทำขึ้นเพื่อสำหรับใช้ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้นตามแบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (แบบ RM-1) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1 รายละเอียดของแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง:** ระบุรายละเอียดผู้รับผิดชอบ ชื่อปัจจัยเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม แบบ RM-1
- 2 เป้าหมาย:** ระบุเป้าหมายของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) ตามที่ระบุในแบบฟอร์ม RM-1
- 3 ผลการดำเนินงาน:** รายงานผลการดำเนินงานประจำไตรมาส โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ที่ระบุไว้
- 4 ระดับความเสี่ยง:** ระบุระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk) ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1 พร้อมทั้งประเมินระดับความเสี่ยงในแต่ละไตรมาสโดยพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L) และด้านผลกระทบ (Impact: I) ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1
- 5 สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง:** ระบุสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1
- 6 น้ำหนัก (%):** ระบุค่าถ่วงน้ำหนักของสาเหตุในแต่ละสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1
- 7 มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่:** ระบุรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง ซึ่งส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1
- 8 แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (หากมี):** ระบุแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์ม RM-1
- 9 ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่:** รายงานผลการดำเนินงานประจำไตรมาสตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่
- 10 ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม:** รายงานผลการดำเนินงานประจำไตรมาสตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 11 ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัดในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไข:** รายงานปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัดในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไข เพื่อประกอบการรายงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อรับทราบหรือดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป



ส่วนบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง