



# แผนบริหารความเสี่ยง

## ประจำปีงบประมาณ 2568

ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง  
Risk Management Division ,  
Risk Management Department



## สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล .....	1
1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.....	2
บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย .....	3
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ .....	3
2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) .....	4
2.3 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	5
บทที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง .....	6
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) .....	6
3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยง .....	9
3.1.2 สรุปผลการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568.....	111
3.2 การประเมินความเสี่ยง.....	19
3.2.1 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) .....	19
3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact).....	23
3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง .....	24
3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) .....	25
3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง.....	26
3.3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map) .....	26
3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ.....	27
3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan).....	28

3.4	สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง .....	300
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด .....	355
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง 400	
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด .....	44
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง 48	
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร .....	511
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต .....	555
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร .....	58
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย .....	61
บทที่ 4	.....	66
4.1	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) .....	66
4.1.1	นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map).....	68
4.1.2	การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ.....	68
4.1.3	กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map .....	69
4.2	Value Driver และ Risk .....	1000
บทที่ 5	แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน .....	103
ภาคผนวก	.....	231

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. ....	2
ภาพที่ 2 : วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. พ.ศ. 2566 - 2580.....	3
ภาพที่ 3 : แหล่งที่มา (Risk Universe) ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568.....	6
ภาพที่ 4 : แนวทางในการระบุความเสี่ยง.....	7
ภาพที่ 5 : ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk).....	9
ภาพที่ 6 : แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568.....	12
ภาพที่ 7 : แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	21
ภาพที่ 8 : แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance .....	22
ภาพที่ 9 : ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง .....	23
ภาพที่ 10 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile).....	24
ภาพที่ 11 : ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map .....	26
ภาพที่ 12 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง .....	311
ภาพที่ 13 : Risk Correlation Map ของ ทอท. ....	667
ภาพที่ 14 : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP .....	1011
ภาพที่ 15 : ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) กับ ความเสี่ยง (Risk).....	1022

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : หลักเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ของ ทอท.....	8
ตารางที่ 2 : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568.....	10
ตารางที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประจำปีงบประมาณ 2568.....	11
ตารางที่ 4 : ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 กับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร .....	13
ตารางที่ 5 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ .....	20
ตารางที่ 6 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง.....	26
ตารางที่ 7 : ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของ.....	29
ตารางที่ 8 : สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย.....	322
ตารางที่ 9 : กรณีในการพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร .....	70

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่อ้างอิงตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2567) และผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 รวมถึง ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 เป็นปัจจัยนำเข้าในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง และได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและปรับปรุงกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ และเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

อ้างอิงตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แบ่งการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 Key Performance Area

ส่วนที่ 2 Core Business Enablers จำนวน 8 ด้าน

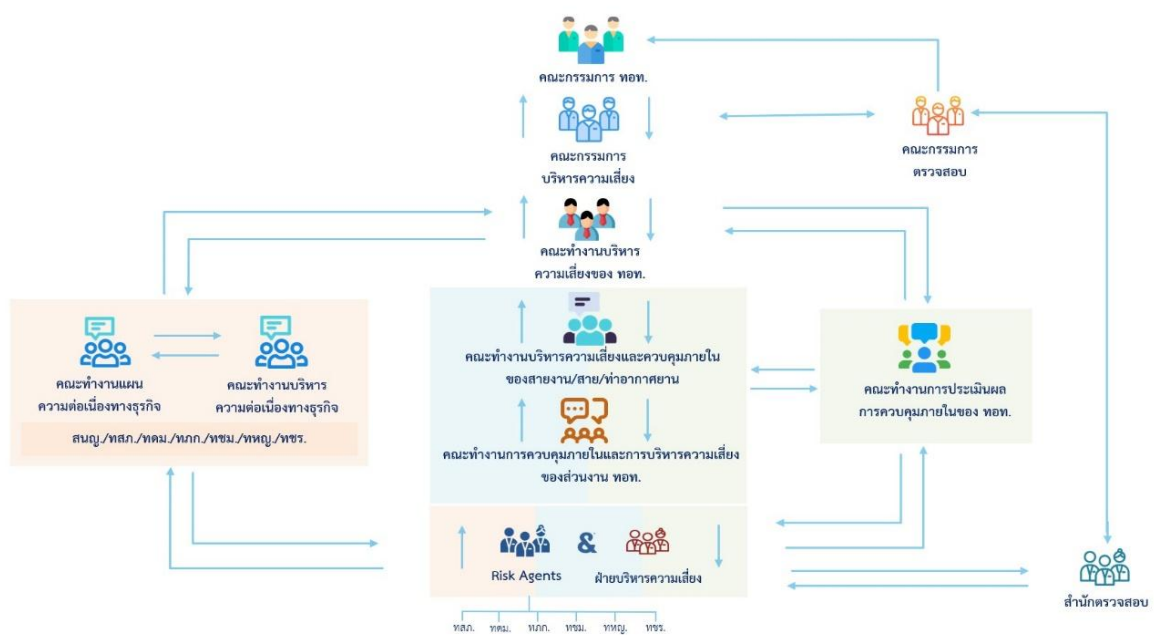
โดยหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลในส่วนของ Core Business Enablers

ทั้งนี้ องค์กรได้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Performance) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)
2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร (Select and Develops Control Activities)
3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)
4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)
6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)

## 1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่ คณะกรรมการ ทอท. (คณก.ทอท.) คณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. (คณส.ทอท.) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงาน สาย สำนัก และ ทำอากาศยาน (คณส.สายงาน สาย สำนัก และทำอากาศยาน) คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. (คณส.ส่วนงาน) ตลอดจน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) และสำนักตรวจสอบ (สคส.) โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นั้น คคส. จะได้รับการแต่งตั้งจาก คณก.ทอท. ให้เป็น ผู้กำหนดนโยบาย แนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ของ ทอท. (Risk Appetite: RA) นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะและสั่งการ คณส.ทอท. ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารของแต่ละสายงาน สาย สำนัก และทำอากาศยาน โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นหัวหน้าคณะทำงาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละสายงานของ ทอท. ผู้อำนวยการทำอากาศยาน สุวรรณภูมิ (ผสภ.) ผู้อำนวยการทำอากาศยานดอนเมือง (ผดม.) ผู้อำนวยการทำอากาศยานภูเก็ต (ผภก.) ผู้อำนวยการทำอากาศยานเชียงใหม่ (ผชม.) ผู้อำนวยการทำอากาศยานหาดใหญ่ (ผหญ.) ผู้อำนวยการ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ผชร.) เลขาธิการบริษัท (ลขบ.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกฎหมาย (ชญก.) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายงานยุทธศาสตร์ (ชญศ.) ผู้อำนวยการสำนักกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ (ผอก.สกอญ.) เป็นผู้ทำงาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงาน และเลขาธิการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (รอก.ฝคส.) เป็นผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขาธิการ



ภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท.

## บทที่ 2

### การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนองและลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าว ด้วยการใชัทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ทอท. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทาง ยุทธศาสตร์ โดยแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

**“AOT Operates The World - Class Airports  
Focusing on service quality by emphasizing  
on safety and balance of revenue generation”**

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล

**S** S01 Strengthen Airport Capacity and Competitiveness

**M** M02 Maximize Financial Return Through Business Development

**I** I03 Inspire Memorable Airport Experience

**L** L04 Lead Changes toward Sustainability

**E** E05 Enhance Organization Capability

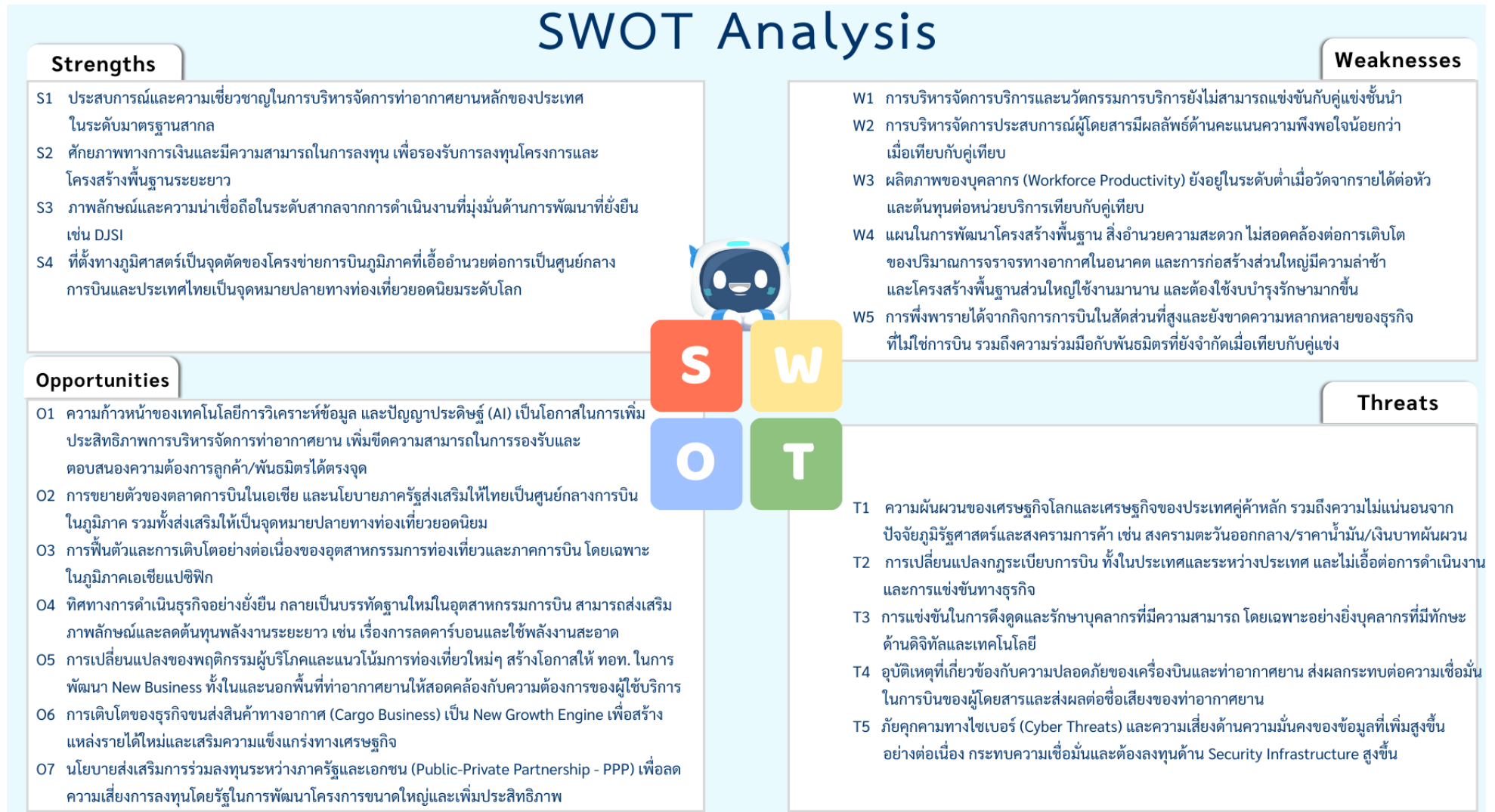
ยุทธศาสตร์ 1	ยุทธศาสตร์ 2	ยุทธศาสตร์ 3	ยุทธศาสตร์ 4	ยุทธศาสตร์ 5	ยุทธศาสตร์ 6	ยุทธศาสตร์ 7
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน	พัฒนาขีดความสามารถรองรับสัมภาระและสัมภาระส่งจากอากาศ	พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน	พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน	พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย	มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม	พัฒนาคุณภาพการบริการดิจิทัล
<b>กลยุทธ์ 1.1</b> พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย	<b>กลยุทธ์ 2.1</b> พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานที่เกี่ยวข้องกับกิจการขนส่งสัมภาระส่งจากอากาศ	<b>กลยุทธ์ 3.1</b> พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบินเชิงรุก	<b>กลยุทธ์ 4.1</b> พัฒนาศักยภาพเชิงพาณิชย์	<b>กลยุทธ์ 5.1</b> พัฒนาศักยภาพเชิงห่วงโซ่อุปทานของผู้โดยสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสีย	<b>กลยุทธ์ 6.1</b> การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	<b>กลยุทธ์ 7.1</b> พัฒนาคุณภาพคนมนุษย์ที่สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจอื่น
<b>กลยุทธ์ 1.2</b> พัฒนาการดำเนินงานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้ได้ประสิทธิภาพ		<b>กลยุทธ์ 3.2</b> พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานส่งสัมภาระจากอากาศ	<b>กลยุทธ์ 4.2</b> พัฒนาการให้บริการที่มีสัมฤทธิ์ผล เป็นที่พึงพอใจหรือธุรกิจอื่น	<b>กลยุทธ์ 5.2</b> ยกระดับการให้บริการด้วยดิจิทัลเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	<b>กลยุทธ์ 6.2</b> สร้างกรอบธรรมาภิบาลผู้มีส่วนได้เสีย	<b>กลยุทธ์ 7.2</b> พัฒนาระบบการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

แผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2567)

CORPORATE STRATEGY DEPARTMENT AIRPORTS OF THAILAND PLC.

ภาพที่ 2 : วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. พ.ศ. 2566 - 2580

## 2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)



## 2.3 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้



**ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570** มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 116 ล้านคน/ปี รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 150 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 50

**ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575** มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน (One of Leading Airport Operators) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 243.5 ล้านคน/ปี รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 196 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 20

**ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580** มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 252.5 ล้านคน/ปี รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 196 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 10

## บทที่ 3

### การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

ทอท. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงลบต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสจากโอกาส (Opportunity) ที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT ขององค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญในการนำมาพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า Risk Universe ประกอบด้วย

- กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ
- ยุทธศาสตร์
- นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top)
- ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- ตัวชี้วัดที่สำคัญ/บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Key Performance Area : PA)
- ปัจจัยเสี่ยงเดิม

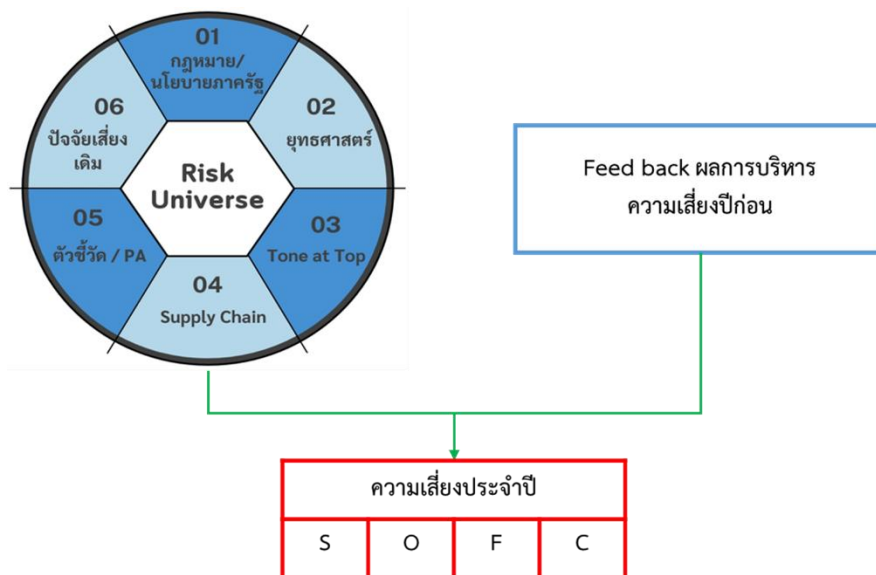


ภาพที่ 3 : แหล่งที่มา (Risk Universe) ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ทอท. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

การระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ SE-AM และสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งโอกาสตามที่วิเคราะห์ใน SWOT รวมทั้งการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ทอท. ได้พิจารณาจากสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรได้ผ่านการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมขององค์กรสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมและหรือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงดังกล่าว



ภาพที่ 4 : แนวทางในการระบุความเสี่ยง

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว ทอท. ได้มีการคัดกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่

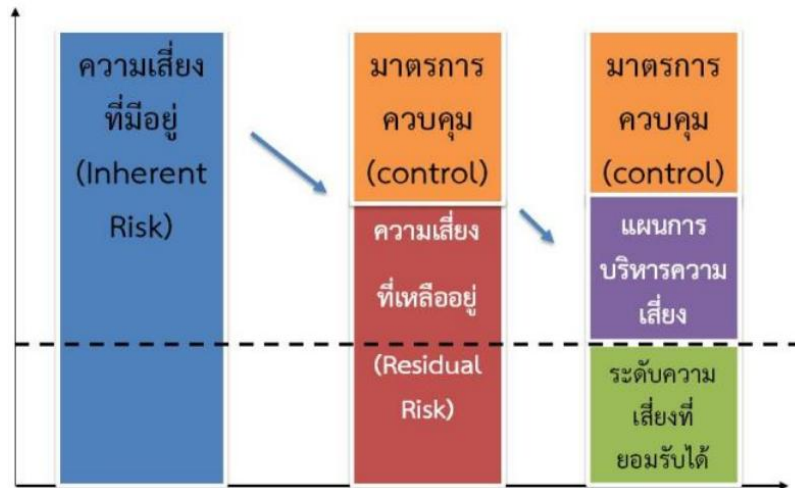
1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. กระบวนการรายงานผลและติดตามผล

ในการพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบต่อไป

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

ตารางที่ 1 : หลักเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของ ทอท.

ทั้งนี้ การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Existing Control)) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมหรือจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan) หรือ กรณีที่มีกิจกรรมการควบคุมภายในมีประสิทธิผล แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน



ภาพที่ 5 : ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

### 3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยง

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2568 ทอท. ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2567 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ ทอท. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. กระบวนการรายงานผลและติดตามผล

หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป

ตารางที่ 2 : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง (ประจำปีงบประมาณ 2567)	นำไปบริหารต่อในปี 2568 (Residual Risk) (/ นำไปบริหารต่อ, x ไม่นำไปบริหารต่อ)	เหตุผล
RF1 ทอท. อาจไม่สามารถบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
RF2 ความเสี่ยงจากโครงการขยายขีดความสามารถของ ทอท.	/	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายของปีงบประมาณ 2568 อย่างไรก็ตาม โครงการขยายขีดความสามารถเป็นโครงการต่อเนื่องระยะยาว จึงมีแนวโน้มที่ผลการดำเนินงานจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายของปีงบประมาณ 2568
RF3 ทอท. อาจไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ฐ ทสภ.	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
RF4 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	/	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (ตัวชี้วัด PA ข้อที่ 1.3.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นในช่วงปี) อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัด PA ข้อที่ 1.3.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ยังมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงต่อในปีงบประมาณ 2568
RF5 ตัวชี้วัดของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

### 3.1.2 สรุปผลการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เบื้องต้นตาม Risk Universe ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผคส.) ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของทุกสายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2568 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ทอท. ได้ระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกแหล่งที่มา (Risk Universe) จำนวน 98 ความเสี่ยงสรุปได้ดังนี้

ลำดับ	Risk Universe	จำนวน
1.	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ	6
2.	ยุทธศาสตร์	58
3.	Tone at Top	4
4.	Supply Chain	10
5.	ตัวชี้วัด / PA	15
6.	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	5
<b>รวม</b>		<b>98</b>

โดยสามารถสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประจำปีงบประมาณ 2568

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568	ประเภทความเสี่ยง
RF1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O
RF2	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O
RF3	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F
RF4	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O
RF5	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอในการสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	S
RF6	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S
RF7	ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C
RF8	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทอท.



RF 1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

RF 8 : ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

RF 6 : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการค้าเงินธุรกิจในอนาคต

RF 2 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการค้าเงินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

RF 3 : ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

RF 4 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

RF 5 : การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร

RF 7 : ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

ภาพที่ 6 : แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ตารางที่ 4 : ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568

กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	○	<p>SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ</p> <p>SWOT (W5) : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ</p> <p>SWOT (O2) : การขยายตัวของตลาดการบินในเอเชียและนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม</p> <p>SWOT (O3) : การฟื้นตัวและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและภาคการบิน โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก</p> <p>IR6 : การขออนุมัติรายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA/ EHIA) และการบริหาร Safety and Security จัดการโครงการภายในยังไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้การพัฒนาตามโครงการฯ ล่าช้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยาน ทสภ., ทดม. และ ทชม.</li> <li>• ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยานตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้</li> </ul>

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
2	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	<p><b>SO2</b> : Maximize Financial Return through Business Development</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> : พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน</p> <p><b>SWOT (W1)</b> : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ</p> <p><b>SWOT (W2)</b> : ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของท่าอากาศยานยังอยู่ในระดับต่ำ</p> <p><b>SWOT (W3)</b> : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development</p> <p><b>SWOT (O6)</b> : การขนส่งสินค้าทางอากาศ ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องเป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายธุรกิจการขนส่งสินค้าได้ (Cargo)</p> <p><b>IR3</b> : ขาดการบูรณาการเป้าหมายแนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือคู่ค้าเพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการตลอด Customer Journey การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการเส้นทางการบินและการจัดการ Slot</p> <p><b>Value Driver</b> : Departure Passenger Service Charge</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)</li> <li>• จำนวนเที่ยวบินรวม (เที่ยวบิน/ปี)</li> <li>• ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ล้านตัน/ปี)</li> </ul>

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
3	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	<p><b>SO2</b> : Maximize Financial Return through Business Development</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> : พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน</p> <p><b>SWOT (W4)</b> : ทอท. ไม่สามารถนำทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน</p> <p><b>SWOT (O6)</b> : การขนส่งสินค้าทางอากาศ ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องเป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายธุรกิจการขนส่งสินค้าได้</p> <p><b>Value Driver</b> : Concession Revenue</p> <p><b>Operational Driver</b> : Time Available</p> <p><b>Operational Driver</b> : Promotional Activities</p> <p><b>Operational Driver</b> : Asset Sales and Utilization</p> <p><b>Operational Driver</b> : Retail Portfolio Mix</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน</li> </ul>
4	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	<p><b>SO3</b> : Inspire Memorable Airport Experience</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> : พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p><b>SWOT (W1)</b> : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสารด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality (ASQ)</li> </ul>

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			<p><b>SWOT (W2) :</b> ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของท่าอากาศยานยังอยู่ในระดับต่ำ</p> <p><b>SWOT (W3) :</b> บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development</p> <p><b>SWOT (W5) :</b> การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ</p> <p><b>SWOT (O3) :</b> อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ในสนามบินทั่วโลกที่อยู่ในระดับสูง เป็นโอกาสให้กับท่าอากาศยานไทยในการเพิ่มรายได้ผ่านการขยายบริการและร้านค้าปลีกเพื่อดึงดูดการใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ</p> <p><b>SWOT (O5) :</b> การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p><b>IR3 :</b> ขาดการบูรณาการเป้าหมายแนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือคู่ค้า เพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุม</p>	

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			<p>คุณภาพการให้บริการ</p> <p>ตลอด Customer Journey</p> <p>การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์</p> <p>การบริหารจัดการเส้นทางการบิน</p> <p>และการจัดการ Slot</p> <p><b>Operational Driver : Quality Improvement</b></p> <p><b>Operational Driver : Service Charge</b></p>	
5	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้าง ความยั่งยืนแก่องค์กร	S	<p><b>SO4 : Lead Changes toward Sustainability</b></p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 : มุ่งสู่การเป็น</b> ท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <p><b>SWOT (W1) : ยังไม่สามารถ</b> ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อ ความต้องการ</p> <p><b>SWOT (W3) : บุคลากรยังขาด</b> องค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p><b>SWOT (W6) : ทอท. มีการบริหาร</b> จัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยาน ล่าช้ากว่าท่าอากาศยานคู่แข่ง</p> <p><b>SWOT (O4) : แนวโน้มการลดคาร์บอน</b> และใช้พลังงานสะอาดเป็นโอกาสให้ ทอท. สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p><b>SWOT (O5) : ทิศทางการดำเนิน</b> ธุรกิจอย่างยั่งยืนกลายเป็นบรรทัดฐาน ใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน สามารถ ส่งเสริมภาพลักษณ์และลดต้นทุน พลังงานในระยะยาว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li> </ul>

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
6	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S	SO5 : Enhance Organization Capability ยุทธศาสตร์ที่ 7 : พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร SWOT (W3) : บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน</li> </ul>
7	ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C	SO5 : Enhance Organization Capability ยุทธศาสตร์ที่ 7 : พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ SWOT (W3) : บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (AOT Digital Roadmap)</li> </ul>
8	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม IR1 : การบริหารจัดการโครงการภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยาน ทสภ., ทดม. และ ทชม.</li> </ul>

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			ยังไม่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนการดำเนินงานซับซ้อนและล่าช้า PA : ความสามารถในการบริหารการลงทุน หัวข้อย่อยที่ 1.4.2 ร้อยละความสามารถของการเบิกจ่ายตามแผน (ค่าเป้าหมายของ ทอท. เท่ากับร้อยละ 95)	

### 3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงพิจารณาในสองด้าน คือ ด้านโอกาสเกิด และด้านผลกระทบ

#### 3.2.1 การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) การกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทอท. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจหรือตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 4

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนดค่าเบี่ยงเบนต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทอท. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 3 หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้วแต่ค่าใดสูงกว่า

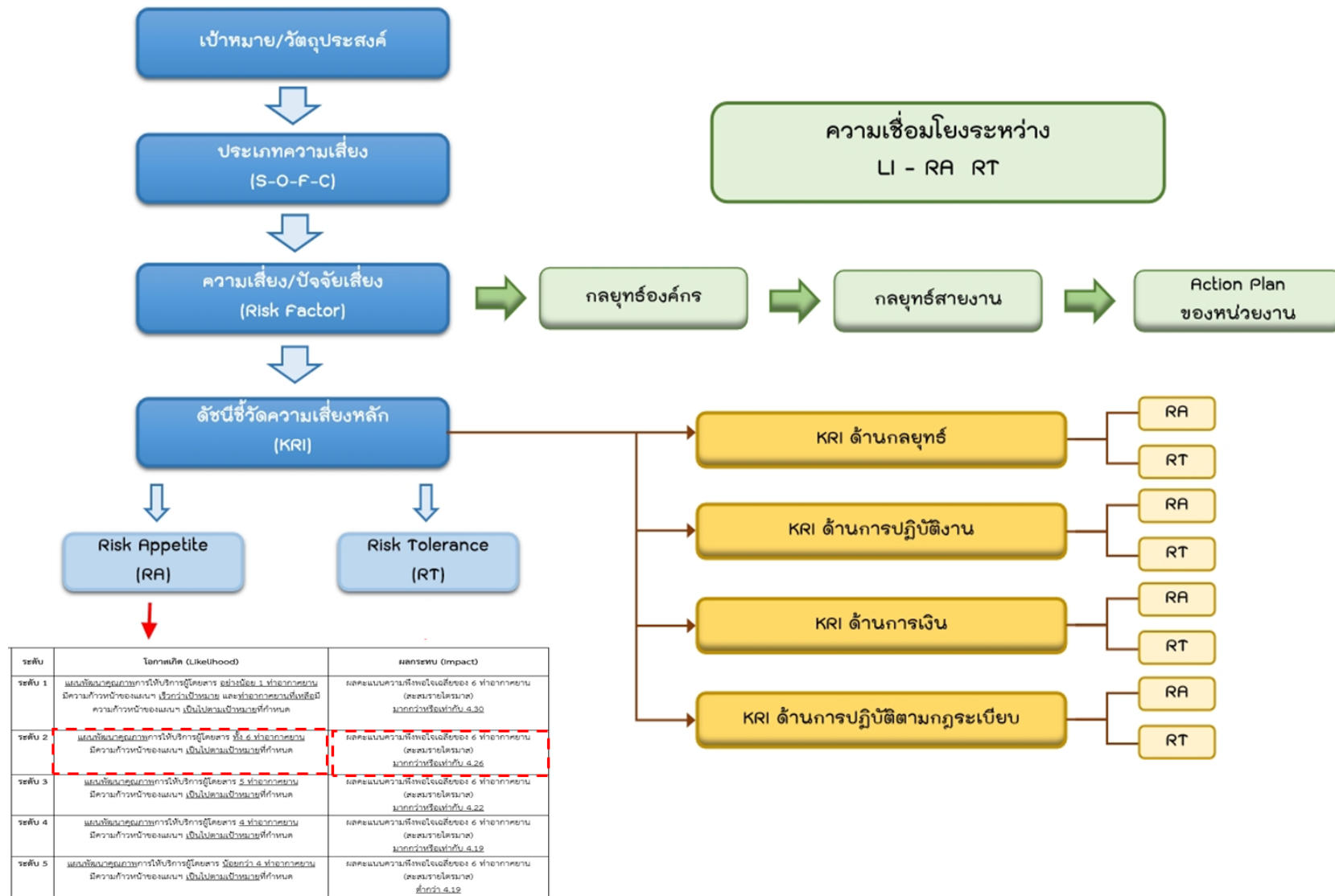
ทอท. ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT มีดังนี้

ตารางที่ 5 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

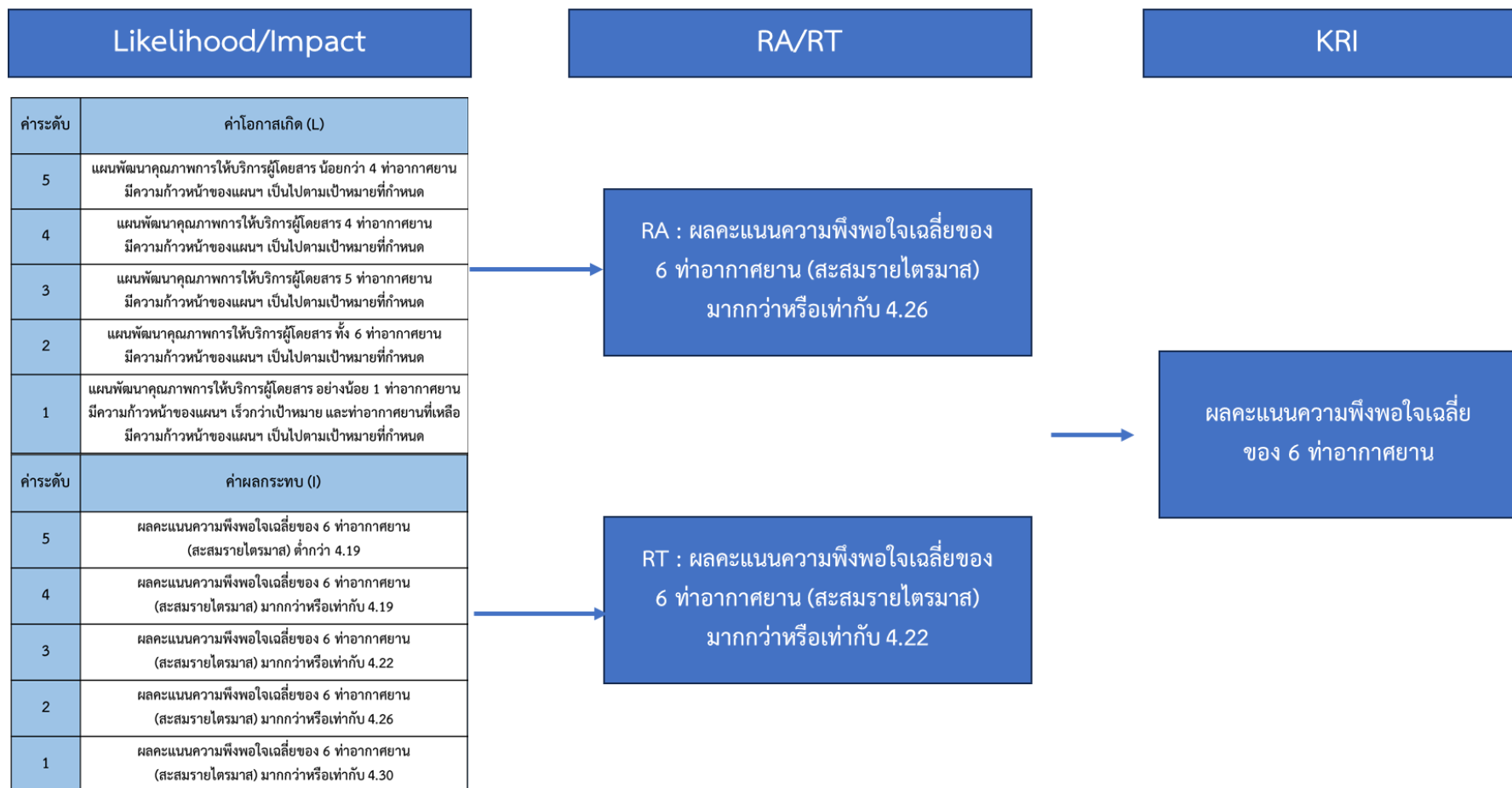
ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	รักษามาตรฐานขององค์กรเทียบเท่าระดับสากล พร้อมทั้งสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร และยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสียสอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร โดยบริหารจัดการสินทรัพย์และสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ระดับ 4 แล้วแต่ค่าใดจะสูงกว่า	ค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด	- ไม่มี -

การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจจับระดับของความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเคลื่อนไหวของความเสี่ยง โดย ทอท. กำหนด KRI ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)

ทอท. ระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Strategic Objective) ในแผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และเป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 7 : แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



ภาพที่ 8 : แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

โดย ทอท. ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) และเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

### 3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

#### เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood: L)

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หรือความเสียหายหนึ่ง ๆ จะเกิดขึ้นจริง โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง ทอท. โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้น สามารถพิจารณาจากความรู้ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น สำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือการใช้วิธีการคาดการณ์ หรือประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีข้อมูลมาก่อนหรือยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

#### เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact: I)

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงเมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง โดยสามารถประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน (Financial) ด้านภาพลักษณ์ (Reputation) ด้านการบริการ (Service) ด้านงานสนับสนุน (Support) ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance) ด้านการรายงาน (Reporting)

ค่าระดับ	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าระดับ	ค่าผลกระทบ (I)
5	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร น้อยกว่า 4 ทำอากาศยาน มีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	5	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) ต่ำกว่า 4.19
4	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร 4 ทำอากาศยาน มีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.19
3	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร 5 ทำอากาศยาน มีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.22
2	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ทั้ง 6 ทำอากาศยาน มีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	2	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.26
1	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร อย่างน้อย 1 ทำอากาศยาน มีความก้าวหน้าของแผนฯ เร็วกว่าเป้าหมาย และทำอากาศยานที่เหลือ มีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.30

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน	มากกว่าหรือเท่ากับ 4.26 คะแนน	มากกว่าหรือเท่ากับ 4.22 คะแนน

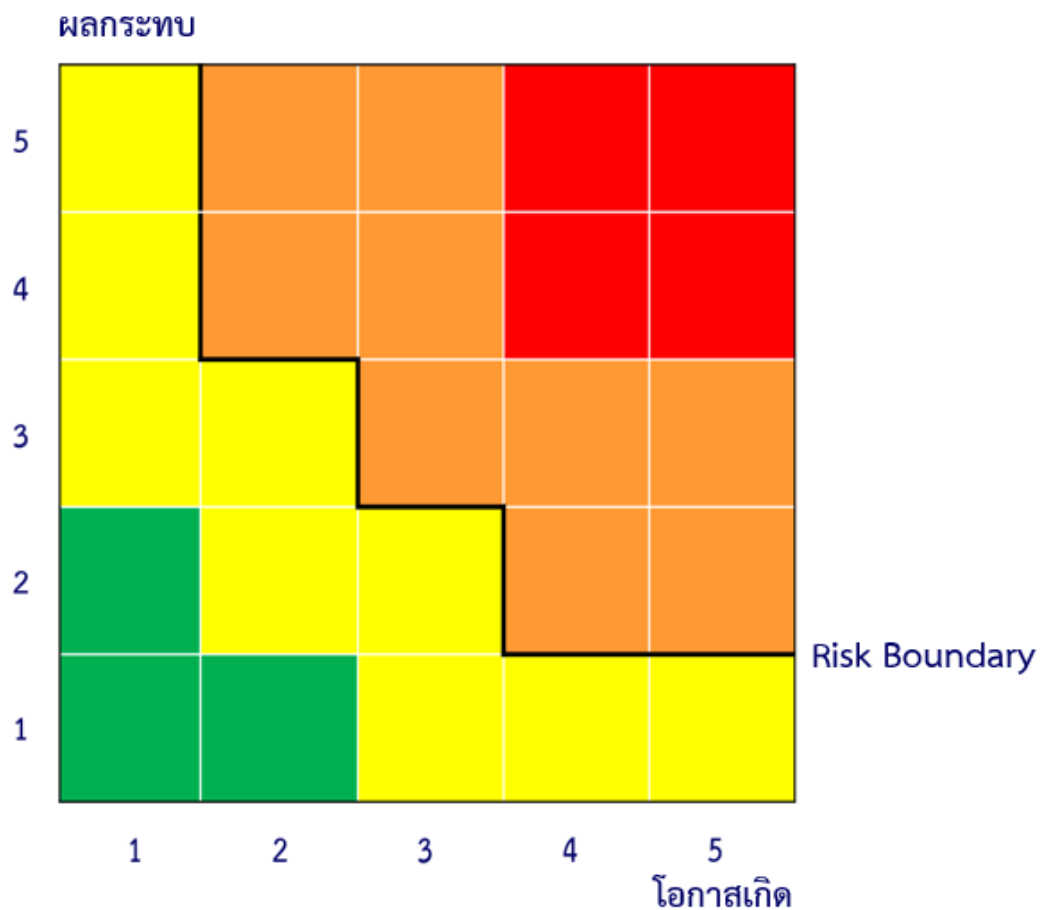
ภาพที่ 9 : ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง

### 3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (L x I)} = \text{ระดับโอกาส (L)} \times \text{ระดับความรุนแรง (I)}$$

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile) ของ ทอท. ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก (สีแดง) สูง (สีส้ม) ปานกลาง (สีเหลือง) และต่ำ (เขียว) ตามลำดับ



ภาพที่ 10 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

### 3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่ ทอท. พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

- **Take: การยอมรับ** คือ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่างับผลที่องค์กรจะได้รับ ตัวอย่างเช่น การติดตามผลความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- **Treat: การลด** คือ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกวัน ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการการลงทุนในระบบสารสนเทศ/software/อุปกรณ์การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่

- **Transfer: การถ่ายโอน** คือ การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การทำประกันภัย การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น

- **Terminate: การยกเลิก** คือ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาคหรือการขายหน่วยงาน (Spin off) ตัวอย่างเช่น การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

การตอบสนองความเสี่ยงของ ทอท. มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ทอท. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 6 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง

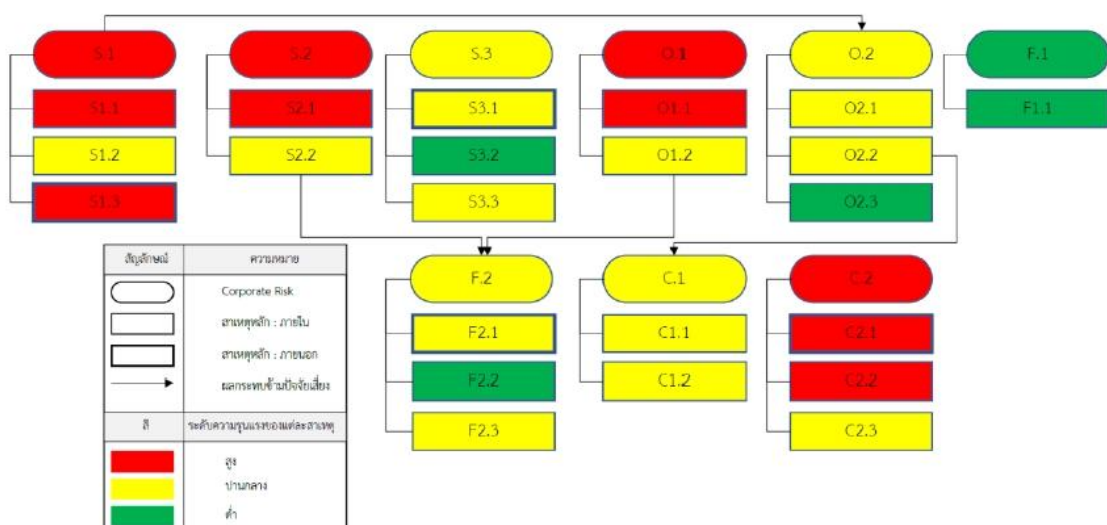
RF1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
<b>สาเหตุ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ</li> <li>2. การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่</li> <li>3. การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มการให้บริการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขีดความสามารถในการให้บริการไม่เพียงพอ</li> </ol>	

### 3.3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบที่มีต่อกัน (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ที่ดีควรแสดงถึงการที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงถึงต้นเหตุ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ การจัดทำ Risk Correlation Map ของรัฐวิสาหกิจต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

ภาพที่ 11 : ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map



ทอท. ได้จัดทำ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนด แผนการบริหารความเสี่ยง

1.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงควรแสดงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับ ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

3. การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงการเงิน (ถ้ามมี) และมีใช่เชิงการเงิน

4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และวาระ การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ Risk Owner

### 3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

ทอท. ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบในแต่ละสาเหตุของ ความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเห็นร่วมกันว่าสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) ดังกล่าว โอกาสในการเกิดของ ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นอย่างไร และผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาด หรือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น มีระดับความรุนแรงที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร (รุนแรงน้อย/ รุนแรงปานกลาง/รุนแรงมาก)

เมื่อองค์กรได้มีการระบุระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง จะมีการนำ คะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็น ระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) สรุปได้ดังนี้

**ระดับความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) = คะแนนค่าโอกาส (L) x คะแนนผลกระทบ (I)**

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง ทอท. จะมีการนำใส่สัญลักษณ์แทนด้วย สีแดง สีส้ม สีเหลือง และสีเขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ทั้งนี้ ทอท. โดย ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง

### 3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งในเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องพิจารณาจากเป้าหมายหลักในแต่ละกลยุทธ์ และเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญไปสู่การกำหนด Risk Appetite/ Risk Tolerance

แผนจัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการตั้งเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายในแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวลงสู่ระดับสายงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละสายงาน

ทั้งนี้ ทอท. โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยง ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ Risk Owners เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map รวมถึงกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม และมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงที่จะต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 7 : ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง

RF1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

สาเหตุ (Root Cause)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation plan)
1. โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560)</li> <li>• การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>• จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>• การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</li> <li>• การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>• การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> </ul>	-
2. การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3</li> <li>• การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>• จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>• การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</li> <li>• การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>• การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษร ไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จจนส่งผลกระทบต่อความล่าช้า</li> </ul>
3. การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1</li> <li>• การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>• การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR</li> </ul>	-

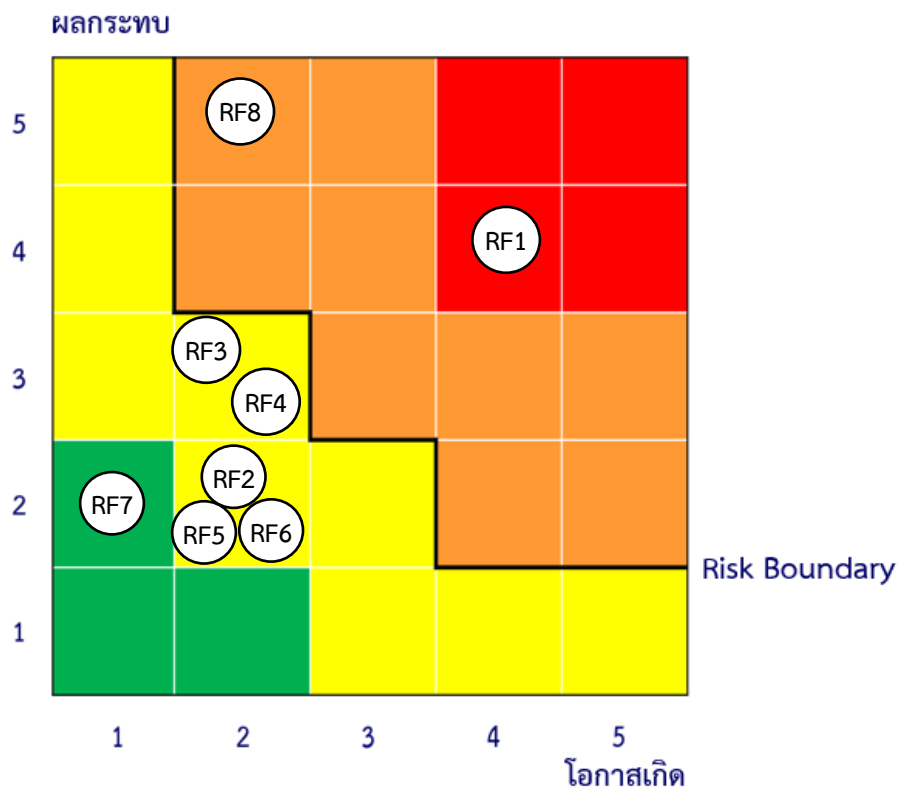
สาเหตุ (Root Cause)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation plan)
ข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง	<p>เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตงานจ้างออกแบบและกำหนดบทปรับกรณีที่ผู้รับจ้างดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> </ul>	
4. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มการให้บริการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขีดความสามารถในการให้บริการไม่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสก. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 (Cargo BKK 3<sup>rd</sup>)</li> <li>แผนปฏิบัติการการคืนขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	-

### 3.4 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ที่ได้ระบุไว้ในขอ 3.1.2 นำมาระบุสาเหตุประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O	4	4	16	2	2	4
RF2	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	2	2	4	2	2	4
RF3	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	2	3	6	2	3	6

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF4	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	2	3	6	2	3	6
RF5	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	S	2	2	4	2	2	4
RF6	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S	2	2	4	2	2	4
RF7	ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C	1	2	2	1	2	2
RF8	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	2	5	10	2	1	2



ภาพที่ 12 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 8 : สรุปผลการประเมินและตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	KRI	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*)
RF1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O	ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	การดำเนินโครงการพัฒนา ทสภ., โครงการพัฒนา ทดม. และโครงการพัฒนา ทชม. เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2568 ทุกโครงการ	การดำเนินโครงการพัฒนา ทสภ., โครงการพัฒนา ทดม. และ/หรือโครงการพัฒนา ทชม. ถ้าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดในปี 2568 ไม่เกิน 1 เดือน	คนส.สงวก. คนส.สงพธ. คนส.ทสภ. คนส.ทดม. และ คนส.ทชม.	4x4
RF2	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	- ปริมาณเที่ยวบินรวมในแต่ละไตรมาส - ปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. - ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ.	จำนวนเที่ยวบินรวมเท่ากับ 806,569 เที่ยวบิน/ปี  ปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. เท่ากับ 1.4 ล้านตัน/ปี	จำนวนเที่ยวบินรวมเท่ากับ 732,688 เที่ยวบิน/ปี  ปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. เท่ากับ 1.35 ล้านตัน/ปี	คนส.สงยศ., คนส.สงพธ. และ คนส.ทสภ.	2x2
RF3	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	จำนวนการยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และไม่มีผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ทดแทน	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงานเท่ากับ ร้อยละ 55	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงานเท่ากับ ร้อยละ 54	คนส.สงพธ. และ คนส. ท่าอากาศยาน	2x3

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	KRI	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*)
RF4	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน 4.26 คะแนน	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ทำอากาศยาน 4.22 คะแนน	คนส.สงยศ. และคนส.ของทำอากาศยาน	2x3
RF5	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	S	ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับคะแนนประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ AA ในกลุ่ม SERVICE	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ A ในกลุ่ม SERVICE	คนส.สงยศ.	2x2
RF6	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S	จำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการพัฒนา	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก ร้อยละ 84 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ร้อยละ 84 - สมรรถนะด้านการบริหาร ร้อยละ 96	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก ร้อยละ 82 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ร้อยละ 82 - สมรรถนะด้านการบริหาร ร้อยละ 95	คนส.สงทอ.	2x2
RF7	ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C	- ความก้าวหน้าแผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ - ผลการดำเนินงานในการฝึกซ้อม BCP - จำนวนการบุกรุก - จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมได้ตามแผนที่กำหนด	มีการถูกบุกรุกโจมตีแต่ไม่สามารถทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและบริการของ ทอท.	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท. และส่งผลกระทบต่อการทำงานแต่สามารถกู้คืนระบบได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	คนส.สงทว.	1x2

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	KRI	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*)
RF8	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการรายไตรมาส	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 95	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 90	คณส.สายงานสาย สำนักและท่าอากาศยาน (เจ้าของงบลงทุน) และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	2x5

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คณส.สจวก. คณส.สจพธ. คณส.ทสภ. คณส.ทคม. และ คณส.ทชม.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 5 = 25	4 x 4 = 16	2 x 2 = 4
<p>ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p>- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน</p> <p>ยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ</p> <p>SWOT (O2) : การขยายตัวของตลาดการบินในเอเชียและนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม</p> <p>SWOT (O3) : การฟื้นตัวและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและภาคการบิน โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก</p> <p>SWOT (W5) : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ</p> <p>IR6 : การขออนุมัติรายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA/EHIA) และการบริหาร Safety and Security จัดการโครงการภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาตามโครงการฯ ล่าช้า</p>	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	การดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2568 ทุกโครงการ	
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	การดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และ/หรือ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดในปี 2568 ไม่เกิน 1 เดือน	
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการฯ รายไตรมาส (trigger point : ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน 2 สัปดาห์)	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ	1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560) 2. การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC) 3. จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด 4. การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน 5. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน 6. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.	1	4	30		คณส.สงวก. และ คณส.ทสภ.
2. การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่	1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 2. การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC) 3. จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด 4. การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน 5. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน	2	4	30	จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษร ไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จจนส่งผลกระทบต่อความล่าช้า	คณส.สงวก. และ คณส.ทดม.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
	6. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.					
3. การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง	1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 2. การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC) 3. การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตงานจ้างออกแบบและกำหนดบทปรับกรณีที่ผู้รับจ้างดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน 4. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.	1	4	20		คณส.สงวค. และ คณส.ทชม.
4. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มการให้บริการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขีดความสามารถในการให้บริการไม่เพียงพอ	1. แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 (Cargo BKK 3 <sup>rd</sup> ) 2. แผนปฏิบัติการการคืนขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ	1	4	20		คณส.สงพธ. และ คณส.ทสภ.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้า เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน ความต้องการของเจ้าของพื้นที่	จัดให้มีหนังสือเร่งรัดงานไปยัง ผู้รับจ้างออกแบบฯ เมื่อตรวจพบว่าการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.อาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จ ตามกำหนด	1. งานออกแบบโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 มีแนวโน้มที่จะแล้วเสร็จ ตามแผนงานในปีงบประมาณ 2568 2. สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้า ของโครงการฯ ระหว่างปีได้เพื่อปรับปรุง แผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตาม กรอบระยะเวลาต่อไป 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของ ทอท.เป็นไปในเชิงบวก	
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. งานออกแบบโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าแผนงาน ในปีงบประมาณ 2568 2. อาจไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้า ของโครงการฯ ระหว่างปีได้ ทำให้ไม่สามารถ ปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตาม กรอบระยะเวลาที่กำหนด 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร ลดลง	ทอท.ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จ ตามกำหนด	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้		
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้		
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)			

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	ระดับ 1	ทุกโครงการมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน และมีบางโครงการที่เร็วกว่าแผน	ทุกโครงการสามารถเบิกจ่ายเงินในการดำเนินโครงการได้ตามแผนงานที่กำหนดและมีบางโครงการที่สามารถเบิกจ่ายได้เร็วกว่าแผน
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ระดับ 2	ทุกโครงการมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	ทุกโครงการสามารถเบิกจ่ายเงินในการดำเนินโครงการได้ตามแผนงานที่กำหนด
	ระดับ 3	มีบางโครงการที่ล่าช้ากว่าแผนแต่ไม่เกิน 1 เดือน	มี 2 โครงการที่สามารถเบิกจ่ายเงินในการดำเนินโครงการได้ตามแผนงานที่กำหนด
	ระดับ 4	มีบางโครงการที่ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน	มี 1 โครงการที่สามารถเบิกจ่ายเงินในการดำเนินโครงการได้ตามแผนงานที่กำหนด
	<b>Lagging Indicator :</b> ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินตามแผนงานโครงการฯ	ระดับ 5	ทุกโครงการมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน

หมายเหตุ : กำหนดการเบิกจ่าย หมายถึง 1) คณะตรวจรับพัสดุตรวจรับงานเรียบร้อยแล้ว และออกใบ PO ส่งให้คณะกรรมการตรวจการจ้าง

2) คณะกรรมการตรวจการจ้าง Key ข้อมูลรายละเอียดการเบิกจ่ายตามงวดงานนั้น ๆ ในระบบ SAP

\*\*\*ขั้นตอนต่อไปคือการที่ผู้รับจ้างดำเนินการเบิกเงินค่าจ้างกับ ฝก. ไม่นับรวมในขั้นตอนนี้

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน (ประกอบด้วยโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)

\_\_\_\_\_ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)

2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ความสามารถในการเบิกจ่ายเงินตามแผนงานโครงการฯ (ประกอบด้วยโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)

\_\_\_\_\_ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สงยศ. คนส.สงพธ. และ คนส.ทสภ.

<b>ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง</b>			
<b>ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)</b>		<b>ระดับความเสี่ยง (L)x(I)</b>	
		<b>ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)</b>	<b>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)</b>
		5 x 4 = 20	2 x 2 = 4
<b>ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง</b>		<b>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :</b>	
<p>- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 : Maximize Financial Return through Business Development</p> <p>ยุทธศาสตร์ 3 : พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน</p> <p>SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ</p> <p>SWOT (W2) : ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของท่าอากาศยาน ยังอยู่ในระดับต่ำ</p> <p>SWOT (W3) : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่อทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development</p> <p>SWOT (O6) : การขนส่งสินค้าทางอากาศยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องเป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายธุรกิจขนส่งสินค้าได้</p> <p>IR3 : ขาดการบูรณาการเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือคู่ค้า เพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการตลอด Customer Journey การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการเส้นทางการบินและการจัดการ Slot</p> <p>Value Driver : รายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Departure Passenger Service Charge)</p>		<p>- จำนวนเที่ยวบินรวม 806,569 เที่ยวบิน/ปี</p> <p>- ปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศ ของ ทสภ. 1.4 ล้านตัน/ปี</p>	
		<b>ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :</b>	
		<p>- จำนวนเที่ยวบินรวม 732,688 เที่ยวบิน/ปี</p> <p>- ปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศ ของ ทสภ. 1.35 ล้านตัน/ปี</p>	
		<b>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :</b>	
		<p>- จำนวนเที่ยวบินรวมในแต่ละไตรมาส</p> <p>- ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศในแต่ละไตรมาส</p> <p>- ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ.</p>	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. สายการบินอาจมีเส้นทางการบินที่ไม่เพียงพอต่อเป้าหมายจำนวนเที่ยวบินของ ทอท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการกระตุ้นตลาดด้านการบิน (Incentive Scheme) ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง (New Routes to Airport /New Routes to Airlines)</li> <li>- แผนงานเจรจาธุรกิจและศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาเส้นทางการบิน ณ สำนักงานของสายการบิน (Door Knock Visit) ประจำปี 2568</li> <li>- เข้าร่วมงาน The World Route Development Forum การเจรจาข้อเสนอทางธุรกิจกับสายการบินเพื่อจูงใจให้เปิดเส้นทางการบินใหม่ หรือเพิ่มความถี่เที่ยวบินมายังท่าอากาศยานของ ทอท.</li> <li>- จัดทำโครงการสนับสนุนการตลาดเพื่อเพิ่มเที่ยวบินระหว่างประเทศ ณ ททอ. และ ทชร. (Marketing Fund)</li> <li>- จัดทำโปรแกรมประชาสัมพันธ์จังหวัดเชียงราย และสงขลา (Familiarization Trip (Fam Trip))</li> </ul>	2	2	20	-	คณส.สงพธ.
2. การบริหารจัดการ Slot เวลา, Gate และ Air Traffic อาจยังไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้ตามศักยภาพสูงสุดของท่าอากาศยาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งคณะทำงานบริหารจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานในการจัดสรรเวลาของ ทอท. (Thailand Slot Coordination Committee) เพื่อพิจารณาแนวทางในการจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- ติดตั้งช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Auto Channel) บริเวณพื้นที่ตรวจหนังสือเดินทางขาออกระหว่างประเทศของ ทสภ. เพื่อเพิ่ม</li> </ul>	2	2	50	-	คณส.สงยศ.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
	ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร - เพิ่มจุดตรวจหนังสือเดินทางขา เข้า/ออก ของ ทชม. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับ ผู้โดยสาร					
3. ไม่สามารถจัดหาผู้ประกอบการมาดำเนิน โครงการ 3 <sup>rd</sup> Cargo Terminal ได้ตาม กรอบเวลาที่กำหนด	- แผนการจัดหาผู้ประกอบการรายที่ 3 มาดำเนิน โครงการ 3 <sup>rd</sup> Cargo Terminal - ปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อหารือถึงแนวทางใน การดำเนินงานเพิ่มเติมและมีการประชุมหารือ ภายในส่วนงานเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ 3 <sup>rd</sup> Cargo Terminal เป็นประจำทุกเดือน	2	2	10	-	คณส.ทสภ. และ คณส.สงพธ.
4. การให้บริการ Cargo อาจยังไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ	- จัดกิจกรรมสัมมนา Cargo network เพื่อสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทางการขนส่งสินค้า รักษา ฐานลูกค้า และนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดทิศ ทางการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ - แผนการส่งเสริมปริมาณการขนส่งทางอากาศ - จัดทำโครงการ การให้บริการรถบรรทุกสินค้า ระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (Road Feeder Service)	2	2	20	-	คณส.ทสภ.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> - จำนวน Slot ที่ขายได้เทียบกับคาดการณ์ปริมาณเที่ยวบิน	<b>ระดับ 1</b>	จำนวน Slot ที่ขายได้มากกว่าหรือเท่ากับ การคาดการณ์ปริมาณเที่ยวบิน Best Case ของปีงบประมาณ 2568	ปริมาณเที่ยวบินรวมสูงกว่าหรือเท่ากับ 859,005 เที่ยวบิน และปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทสภ. สูงกว่าหรือเท่ากับ 1.40 ล้านตัน
	<b>ระดับ 2</b>	จำนวน Slot ที่ขายได้มากกว่าหรือเท่ากับ การคาดการณ์ปริมาณเที่ยวบิน Base Case ของปีงบประมาณ 2568	ปริมาณเที่ยวบินรวมสูงกว่าหรือเท่ากับ 806,569 เที่ยวบิน และปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทสภ. สูงกว่าหรือเท่ากับ 1.40 ล้านตัน
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	<b>ระดับ 3</b>	จำนวน Slot ที่ขายได้มากกว่าหรือเท่ากับปริมาณเที่ยวบินที่เกิดขึ้นจริงในช่วงเวลาเดียวกัน ของปีงบประมาณ 2567	ปริมาณเที่ยวบินรวมสูงกว่าหรือเท่ากับ 732,688 เที่ยวบิน และปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทสภ. สูงกว่าหรือเท่ากับ 1.35 ล้านตัน
	<b>ระดับ 4</b>	จำนวน Slot ที่ขายได้มากกว่าหรือเท่ากับปริมาณเที่ยวบินที่เกิดขึ้นจริงในช่วงเวลาเดียวกัน ของปีงบประมาณ 2566	ปริมาณเที่ยวบินรวมสูงกว่าหรือเท่ากับ 639,891 เที่ยวบิน และปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทสภ. สูงกว่าหรือเท่ากับ 1.30 ล้านตัน
<b>Lagging Indicator :</b> ปริมาณเที่ยวบินรวม และปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศ ของ ทสภ.	<b>ระดับ 5</b>	จำนวน Slot ที่ขายได้ต่ำกว่าปริมาณเที่ยวบินที่เกิดขึ้นจริงในช่วงเวลาเดียวกันของปีงบประมาณ 2566	ปริมาณเที่ยวบินรวมน้อยกว่า 639,891 เที่ยวบิน หรือปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทสภ. น้อยกว่า 1.30 ล้านตัน

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ จำนวน Slot ที่ขายได้เทียบกับคาดการณ์ปริมาณเที่ยวบิน Base Case
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ปริมาณเที่ยวบินรวม และปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศ ของ ทสภ.

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สพ. และ คนส.ท่าอากาศยาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 5 = 25	2 x 3 = 6	2 x 3 = 6
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 : Maximize Financial Return through Business Development ยุทธศาสตร์ 4 : พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน SWOT (W4) : ทอท. ไม่สามารถ นำทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน SWOT (O6) : การขนส่งสินค้าทางอากาศ ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง เป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายธุรกิจการขนส่งสินค้าได้ Value Driver : รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) Operational Driver : Time Available Operational Driver : Promotional Activities Operational Driver : Asset Sales and Utilization Operational Driver : Retail Portfolio Mix	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : - ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับร้อยละ 55  ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : - ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับร้อยละ 54  ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : - จำนวนการยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และไม่มีผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ทดแทน		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (มีแนวโน้มผู้ประกอบการอาจจะยกเลิกสัญญาเนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการชำระให้แก่ ทอท.</li> <li>- มีการกำหนดส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการในรูปของร้อยละให้แก่ ทอท.</li> <li>- เพิ่มการติดตั้งระบบ POS เพื่อติดตามรายรับที่เกิดขึ้นจริงจากร้านค้าภายในท่าอากาศยาน</li> <li>- โครงการขยายระยะเวลาชำระเงินของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบิน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่งที่ขาดสภาพคล่อง</li> <li>- โครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าของ ทอท. (แผนการตลาด/แคมเปญ/โปรโมชั่นร่วมกันระหว่างลูกค้า ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และ ทอท. (Co-Marketing)</li> <li>- โครงการส่งเสริมกิจกรรมเชิงพาณิชย์บริเวณพื้นที่ว่างเปล่าภายในอาคารผู้โดยสาร ณ ทดม.</li> </ul>	2	3	73.13	-	คณส.สงพธ. และ คณส.ท่าอากาศยาน
2. รายได้จากเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Office and state property rent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกำหนดการทบทวนและปรับปรุงบัญชีอัตราค่าภาระการใช้ท่าอากาศยาน ทรัพย์สิน บริการและความสะดวกต่างๆในกิจการของ ทอท., ณ ทสภ. ทดม., ทภก., ทขม., ทหญ., และ ทชร. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและรูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป มีการดำเนินการทุก 1 ปีเป็นการเพิ่ม/ปรับปรุงรายการอัตราค่าภาระ., ตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอขอเพิ่ม/ปรับปรุง</li> </ul>	2	3	8.72	-	คณส.สงพธ.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
3. รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service revenue) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- มีกำหนดการทบทวนและปรับปรุงบัญชีอัตราค่าภาระการใช้ท่าอากาศยาน ทรัพย์สิน บริการ และความสะอาดต่างๆในกิจการของ ทอท., ณ ทสภ. ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ., และ ทชร. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและรูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป มีการดำเนินการทุก 1 ปีเป็นการเพิ่ม/ปรับปรุงรายการอัตราค่าภาระ., ตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอขอเพิ่ม/ปรับปรุง	2	3	18.15	-	คณส.สงพธ. และ คณส.ทสภ.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> สัดส่วนรายได้ที่หายไปจากผู้ประกอบที่ทำการยกเลิกสัญญาและไม่มีผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ทดแทน	<b>ระดับ 1</b>	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทน การประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน ไม่เกินร้อยละ 5 ของสัญญา	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน มากกว่าร้อยละ 55 (รายไตรมาส)
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	<b>ระดับ 2</b>	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทน การประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของสัญญา	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับร้อยละ 55 (รายไตรมาส)
	<b>ระดับ 3</b>	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทน การประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของสัญญา	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับร้อยละ 54 (รายไตรมาส)
	<b>ระดับ 4</b>	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทน การประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของสัญญา	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับร้อยละ 53 (รายไตรมาส)
<b>Lagging Indicator :</b> - ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	<b>ระดับ 5</b>	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทน การประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 30 ของสัญญา	ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน น้อยกว่าร้อยละ 53 (รายไตรมาส)

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก สัดส่วนรายได้ที่หายไปจากผู้ประกอบที่ทำการยกเลิกสัญญา และไม่มีผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ทดแทน
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน (รายไตรมาส)

\*อ้างอิงข้อมูลค่าเป้าหมายจากเล่มแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 และงบกำไรขาดทุน ประจำปีงบประมาณ 2567

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง**

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คณส.สงยศ. และ คณส.ของท่าอากาศยาน

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 : Inspire Memorable Airport Experience			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
ยุทธศาสตร์ 5 : พัฒนาการระบวนกรและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย		4 x 4 = 16	2 x 3 = 6
SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
SWOT (W2) : ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของท่าอากาศยานยังอยู่ในระดับต่ำ		- ผลคะแนนความพึงพอใจโดยรวมเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน เท่ากับ 4.26	
SWOT (W3) : บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development		อ้างอิงตามค่าเกณฑ์วัดร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ประจำปีบัญชี 2568	
SWOT (W5) : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
SWOT (O3) : อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ในสนามบินทั่วโลกที่อยู่ในระดับสูง เป็นโอกาสให้กับท่าอากาศยานไทยในการเพิ่มรายได้ผ่านการขยายบริการและร้านค้าปลีกเพื่อดึงดูดการใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ		- ผลคะแนนความพึงพอใจโดยรวมเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน เท่ากับ 4.22	
SWOT (O5) : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ		อ้างอิงตามค่าเกณฑ์วัดร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ประจำปีบัญชี 2568	
IR3 : ขาดการบูรณาการเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือคู่ค้า เพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการตลอด Customer Journey การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการเส้นทางการบินและการจัดการ Slot		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
Operational Driver : Quality Improvement		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.	
Operational Driver : Service Charge		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม.	
		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก.	
		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทขม.	
		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.	
		- ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ	1. การประชุมคณะกรรมการกลยุทธ์คุณภาพบริการของ ทอท. 2. ศึกษา best practice เพื่อให้ส่วนงานทำแผนปิด Gap ปรับปรุงการดำเนินงาน 3. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.	1	3	30%	-	คุณส.สงยศ. และ คุณส.ของท่าอากาศยาน
2. ประสิทธิภาพของผู้โดยสารระหว่างการเดินทาง	4. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม. 5. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทกก. 6. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม. 7. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ. 8. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.	2	3	50%	-	คุณส.สงยศ. และ คุณส.ของท่าอากาศยาน
3. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	- มีการสื่อสารแผน Survey ให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เช่น ฝทอ. และสายการบิน	2	3	20%	-	คุณส.สงยศ. และ คุณส.ของท่าอากาศยาน
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสารของแต่ละท่าอากาศยาน	ระดับ 1	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสารอย่างน้อย 1 ท่าอากาศยานมีความก้าวหน้าของแผนฯ เร็วกว่าเป้าหมาย และท่าอากาศยานที่เหลือมีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.30
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	ระดับ 2	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ทั้ง 6 ท่าอากาศยานมีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.26
	ระดับ 3	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร 5 ท่าอากาศยานมีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.22
	ระดับ 4	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร 4 ท่าอากาศยานมีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) มากกว่าหรือเท่ากับ 4.19
	ระดับ 5	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร น้อยกว่า 4 ท่าอากาศยานมีความก้าวหน้าของแผนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน (สะสมรายไตรมาส) ต่ำกว่า 4.19
<b>Lagging Indicator :</b> ผลคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยาน อ้างอิงตามค่าเกณฑ์วัดร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ประจำปีบัญชี 2568			

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสารของแต่ละท่าอากาศยาน \_\_\_\_\_
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ผลคะแนนความพึงพอใจของ 6 ท่าอากาศยาน อ้างอิงตามค่าเกณฑ์วัดร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ประจำปีบัญชี 2568 \_\_\_\_\_

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คณส.สงยศ.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	2 x 3 = 6	2 x 2 = 4	2 x 2 = 4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :		
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO4 : Lead Changes toward Sustainability ยุทธศาสตร์ 6 : มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ SWOT (W3) : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร SWOT (W6) : ทอท. มีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานล่าช้ากว่าท่าอากาศยาน คู่เทียบ SWOT (O4) : แนวโน้มการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด เป็นโอกาสให้ ทอท. สามารถลดต้นทุน การดำเนินงานขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย SWOT (O5) : ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน สามารถส่งเสริมภาพลักษณ์และลดต้นทุนพลังงานในระยะยาว	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ AA ในกลุ่ม SERVICE		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :		
	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ A ในกลุ่ม SERVICE		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :		
	ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับคะแนนประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. ไม่มีการดำเนินการจึงไม่มีข้อมูล สำหรับการเปิดเผยได้ตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	มีการดำเนินการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ทั้งผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) ในดัชนี DJSI และเกณฑ์การประเมิน SET ESG Rating รวมถึงการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการประเมินความยั่งยืน ได้แก่ รายงานความยั่งยืน และรายงานความคืบหน้า (Communication on Progress : CoP) ตามหลักสากล 10 ประการของ UNGC เพื่อให้สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ตามเกณฑ์ฯ	2	2	40	-	คนส.สงยศ.
2. มีการดำเนินการ แต่ไม่มีการจัดทำข้อมูล เพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	ประสานส่วนงานผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดทำข้อมูล เพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์ฯ รวมถึงจัดจ้างที่ปรึกษา ด้านความยั่งยืน และที่ปรึกษาเพื่อรับรองข้อมูล ด้านความยั่งยืน เพื่อให้สนับสนุนการจัดทำข้อมูล เพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์ฯ ภายในระยะเวลา การประเมินผลฯ	2	2	30	-	คนส.สงยศ.
3. ไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ต้องเปิดเผยข้อมูลตาม เกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	ดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาด้านความยั่งยืน โดยวิเคราะห์และบูรณาการส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนและสอดคล้องกับเกณฑ์ฯ ที่กำหนด	2	2	10	-	คนส.สงยศ.
4. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความยั่งยืน (ESG)	จัดฝึกอบรมภายใต้โครงการการฝึกอบรมพื้นฐาน เกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนองค์กร เพื่อให้ ความรู้ด้านความยั่งยืนให้กับพนักงาน ทอท. ซึ่งเป็นไปตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน	2	2	10	-	คนส.สงยศ.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
	ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 (ฉบับ ทบทวน) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ทอท. ด้านความยั่งยืน ผ่านการจัดฝึกอบรมที่ทันสมัยและเหมาะสม					
5. มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ก่อนการประเมินผล ทุกปี เช่น ปรับเปลี่ยนน้ำหนัก หรือ เปลี่ยนแปลงข้อคำถาม	จัดจ้างที่ปรึกษาด้านความยั่งยืนเพื่อวิเคราะห์ เกณฑ์ฯ ที่ปรับเปลี่ยน และสนับสนุนการ ดำเนินงานของ ทอท. ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ฯ ใหม่	2	2	10	-	คณส.สงยศ.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับคะแนนประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings	ระดับ 1	เร็วกว่าแผนฯ 1 เดือน	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ AAA ในกลุ่ม SERVICE
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนฯ	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ AA ในกลุ่ม SERVICE
	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ A ในกลุ่ม SERVICE
	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในระดับ BBB ในกลุ่ม SERVICE
	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	ไม่ได้รับผลการประเมิน SET ESG Rating
<b>Lagging Indicator :</b> ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในกลุ่ม SERVICE			

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับคะแนนประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings \_\_\_\_\_
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ได้รับการประกาศผลประเมินหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ในกลุ่ม SERVICE \_\_\_\_\_

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สทอ.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5X3=15	2X2=4	2X2=4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO5 : Enhance Organization Capability ยุทธศาสตร์ 7 : พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร SWOT (W3) : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :		
	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 84</li> <li>- สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 84</li> <li>- สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 96</li> </ul>		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :			
จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 82</li> <li>- สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 82</li> <li>- สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 95</li> </ul>			
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :			
จำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการพัฒนา			

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. บุคลากรยังไม่ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี (KM ที่ 2 : ผ.2)</li> <li>- โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ.SO1)</li> <li>- แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน (Competency : CC และ FC)</li> <li>- แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC)</li> </ul>	2	2	40	-	สบวท.
2. บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้าน IT เพื่อรองรับการดำเนินงานกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)</li> <li>- แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน (Competency : CC และ FC)</li> </ul>	2	2	60	-	สบวท. และ ฝบค.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความสำเร็จ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับ 1	ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนแผน ที่กำหนดทั้ง 3 แผน	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568
ปัจจัยเสี่ยง : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการ องค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจใ อนาคต	ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน ที่กำหนดทั้ง 3 แผน	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 96
	ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จตาม แผนที่กำหนด 2 แผนจาก 3 แผน	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 82 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 82 - สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 95
	ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จตาม แผนที่กำหนด 1 แผนจาก 3 แผน	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 80 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 80 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 94
	ระดับ 5	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จทั้ง 3 แผน	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด ปี 2568 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 78 - สมรรถนะรายตำแหน่ง ( Function Competency) ร้อยละ 78 - สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 93
Lagging Indicator : ร้อยละของบุคลากรที่มี สมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด			

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

- ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 แผนงาน ดังนี้
  - โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ. SO1) 2) แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน (Competency : CC และ FC) 3) แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC)
- ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สงทว.

ปัจจัยเสี่ยง : ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
		4 x 5 = 20	1 x 2 = 2
		ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)	
		1 x 2 = 2	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO5 : Enhance Organization Capability ยุทธศาสตร์ 7 : พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร กลยุทธ์ 7.2 : พัฒนาระบบงานการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งมั่นสู่การเป็น Digital Transformation		- มีการถูกบุกรุกโจมตี แต่ไม่สามารถทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและบริการของ ทอท.	
SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
SWOT (W3) : บุคลากรและแรงงานยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development		- มีการถูกบุกรุกโจมตี เข้าสู่ระบบ ทอท.และส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่สามารถกู้คืนระบบได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		- รายงานความก้าวหน้าแผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์รายเดือน	
		- ผลการดำเนินงานในการฝึกซ้อม BCP ไม่ต่ำกว่าระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืน (RTO: Recovery Time Objective)	
		- จำนวนการบุกรุกที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน	
		- จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมได้ตามแผนที่กำหนด (ด้านความมั่นคงปลอดภัยฯ)	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. การถูกบุกรุกจากบุคคลภายนอก/ จากผู้ไม่ประสงค์ดี	1. มีระบบและโปรแกรมป้องกันการถูกบุกรุก 2. แผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (DT : 5.3-1) 3. แผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (BCP ICT) 4. แผนงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. สำหรับระบบโครงสร้างพื้นฐานสำคัญและกระบวนการที่รองรับการทำงานระบบบริหารทรัพยากรองค์กร ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 (DT : 6.2-2) (ISMS)	1	2	60%	-	สงทว.
2. บุคลากรขาดความตระหนักรู้ ด้านความปลอดภัยของข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้งาน	แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : 6.1-2) โดยสามารถจัดฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (ISMS, Cybersecurity) โดยมีแผนอบรมจำนวน 6 หลักสูตร โดยกำหนดวัดค่าเป้าหมาย 3 มิติ ดังนี้ 1. ผลดำเนินการจัดฝึกอบรมได้แล้วเสร็จตามแผน 2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตร 3. ผลคะแนนการวัดระดับความรู้หลังการฝึกอบรม	1	2	40%	-	ฝกท.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าของแผนงานยกระดับ ด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	ระดับ 1	เร็วกว่าแผนฯ 1 เดือน	ไม่มีการบุกรุกหรือมีการถูกบุกรุกโจมตี แต่ไม่สามารถเข้าระบบของ ทอท.ได้
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนฯ	มีการถูกบุกรุกโจมตี แต่ไม่สามารถทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและบริการของ ทอท.
	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท.และส่งผลกระทบต่อการทำงานแต่สามารถกู้คืนระบบได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
<b>Lagging Indicator :</b> การหยุดชะงักของระบบงานหลักที่สำคัญที่มีผล ต่อการให้บริการหรือการดำเนินงานของ ทอท.	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท.และส่งผลกระทบต่อการทำงานและไม่สามารถกู้คืนระบบไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท.และส่งผลกระทบต่อการทำงานและไม่สามารถกู้คืนระบบไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีข่าวเผยแพร่ออกสู่สาธารณชน

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าของแผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ \_\_\_\_\_
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ระดับความรุนแรงในการหยุดชะงักของระบบงานหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการให้บริการหรือการดำเนินงานของ ทอท. \_\_\_\_\_

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย**

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (เจ้าของลงทุน) และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

ปัจจัยเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
		5 x 5 = 25	2 x 5 = 10
		ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)	
		2 x 1 = 2	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness ยุทธศาสตร์ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน		ร้อยละของการเบิกจ่ายการลงทุนที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 95	
SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
IR1 : การบริหารจัดการโครงการภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนการดำเนินงานซับซ้อนและล่าช้า		ร้อยละของการเบิกจ่ายการลงทุนที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 90	
PA : ความสามารถในการบริหารการลงทุน หักช้อย่อยที่ 1.4.2 ร้อยละความสามารถของการเบิกจ่ายตามแผน (ค่าเป้าหมายของ ทอท. เท่ากับร้อยละ 95)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการฯ รายไตรมาส (trigger point : ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน 2 สัปดาห์)	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
1. ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทสภ.	1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560) 2. แผนการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ. 3. แผนงานโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 4. การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ 5. การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน 6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน 7. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. 8. เจ้าของงบประมาณติดตามการเบิกจ่ายร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	1	5	79	-	คนส.สวก. และ คนส.ทสภ.
2. ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทภก.	1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทภก. (ปีงบประมาณ 2553 – 2557) 2. เจ้าของงบประมาณติดตามการเบิกจ่ายร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	2	5	1	จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษรไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จจนส่งผลกระทบต่อความล่าช้า	คนส.สวก. และ คนส.ทภก.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรง		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		L	I			
3. ขั้นตอนการจัดทำ TOR การจัดหา และการเบิกจ่ายงบประมาณ ภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ ไม่ได้รับการวางแผนที่ชัดเจนและครอบคลุม	1. คณะกรรมการจัดทำร่าง TOR 2. คณะกรรมการจัดหาพัสดุ 3. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ 4. คณะทำงานเร่งรัดเบิกจ่ายงบลงทุนของ ทอท.	1	5	10	-	คณส.สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน (เจ้าของงบ ลงทุน) และ คณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ
4. ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจาก กระบวนการตรวจรับพัสดุมีขั้นตอนการ ดำเนินงานล่าช้า	มีการประชุมติดตามการเบิกจ่ายรายเดือน และรายไตรมาส โดยแนะนำแนวทางการตรวจรับ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายได้ ตามแผนที่กำหนด	1	5	10	-	
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทภก.	จัดให้มีหนังสือเร่งรัดงานไปยังผู้รับจ้างออกแบบฯ เมื่อตรวจพบว่าการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.อาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	1. โครงการพัฒนา ทภก. มีแนวโน้มที่จะแล้วเสร็จตามแผนงานในปีงบประมาณ 2568 2. สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาต่อไป 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของทอท.เป็นไปในเชิงบวก	
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. โครงการพัฒนา ทภก. มีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าแผนงานในปีงบประมาณ 2568 2. อาจไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง	ทอท.ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้		
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้		
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)			

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ	ระดับ 1	โครงการภายใต้งบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนทุกโครงการ และมีบางโครงการที่เร็วกว่าแผน	ค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 95
ปัจจัยเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 2	โครงการภายใต้งบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนทุกโครงการ	ค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ ในแต่ละไตรมาสอยู่ระหว่าง 90 - 94
	ระดับ 3	มีบางโครงการภายใต้งบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการ ที่ล่าช้ากว่าแผนแต่ไม่เกิน 1 เดือน	ค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ ในแต่ละไตรมาสอยู่ระหว่าง 85 - 89
	ระดับ 4	มีบางโครงการภายใต้งบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการ ที่ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน	ค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ ในแต่ละไตรมาสอยู่ระหว่าง 80 - 84
	ระดับ 5	โครงการภายใต้งบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน ทุกโครงการ	ค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ ในแต่ละไตรมาสน้อยกว่า 80
Lagging Indicator : ค่าเฉลี่ยของร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน			

หมายเหตุ : เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact : I) หากค่าเฉลี่ยของร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณมีจุดทศนิยมจะใช้การปัดจุดทศนิยมตามหลักคณิตศาสตร์

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

- ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ (ประกอบด้วยโครงการก่อสร้าง ทสภ., โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2553 - 2557), โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ. และโครงการพัฒนา ทภก.(ปีงบประมาณ 2553 - 2557))
- ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ค่าเฉลี่ยของร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

## บทที่ 4

### แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

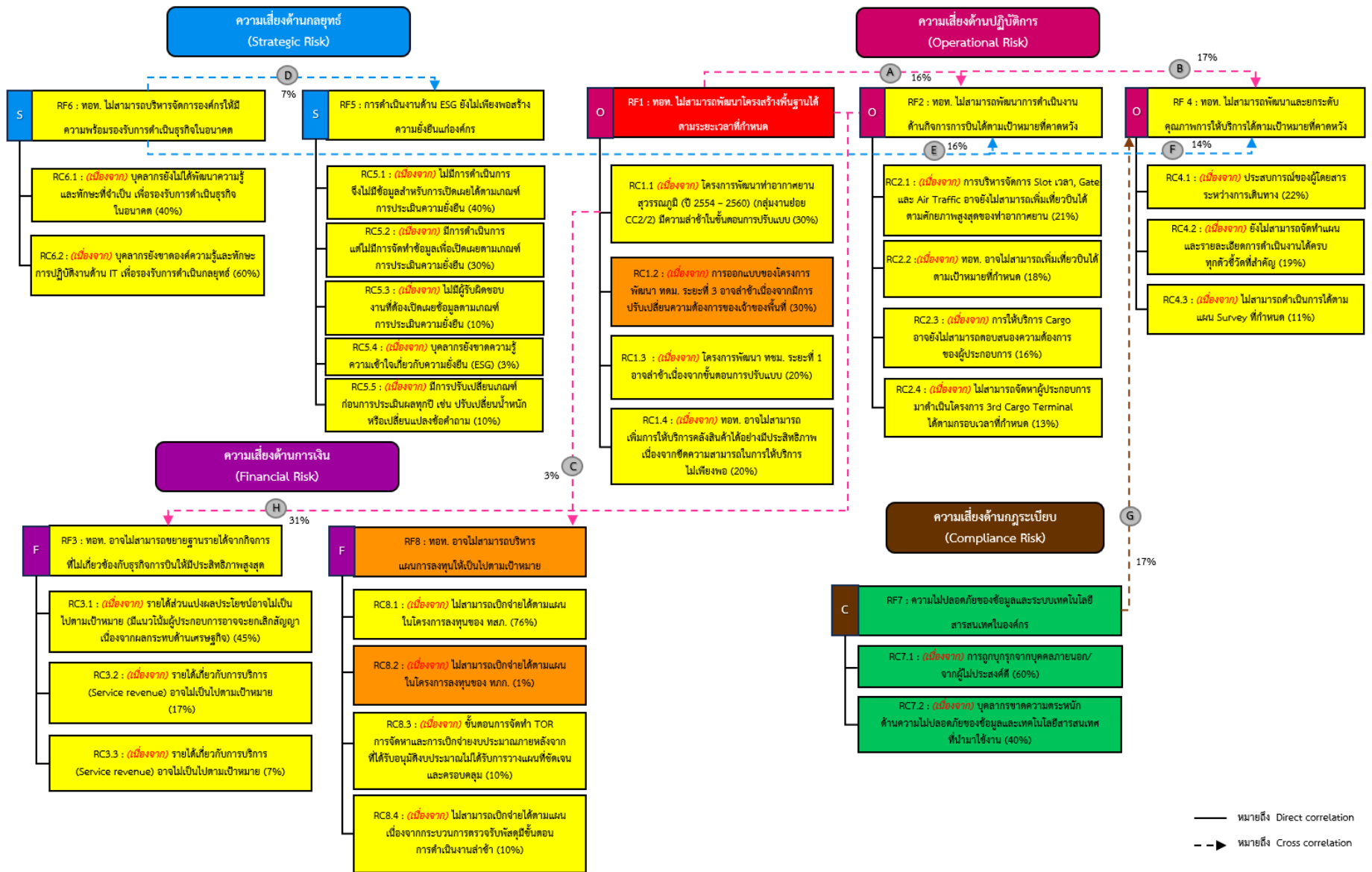
#### 4.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่ง que แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายใน องค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับ ความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยง จะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน

ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือ การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุ หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุ และปัจจัยเสี่ยงก็ได้ จากนั้น พิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ เพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ทั้งนี้ เมื่อ ทอท. ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้ว นำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด

ภาพที่ 13 : Risk Correlation Map ของ ทอท.



#### 4.1.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

##### (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่ง que แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว เพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็น ปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนด้านใดบ้าง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้น ขั้นตอนนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่ง และแนวนราบ

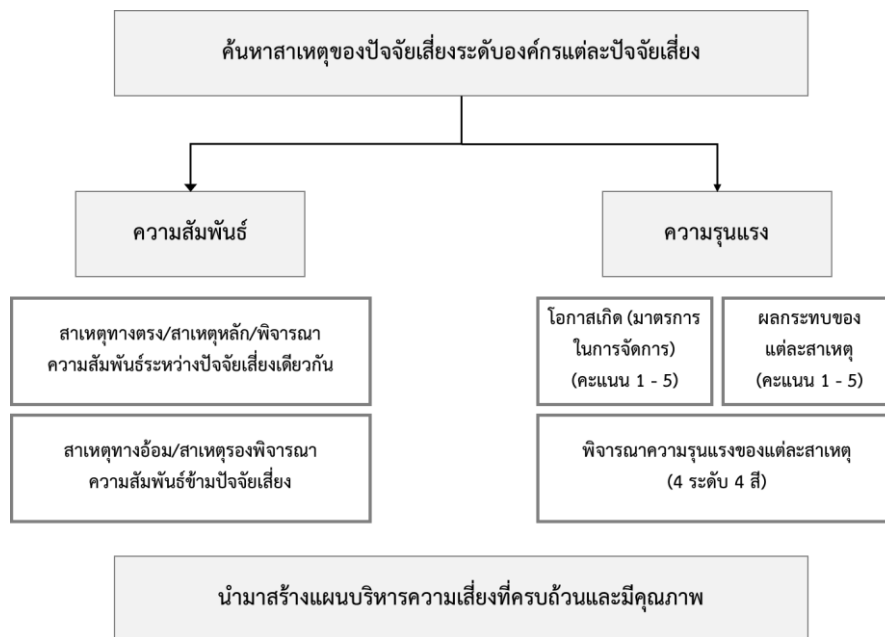
- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวนราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีใช้ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะต้องพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าว โดยอาศัยฐานข้อมูล สถิติ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ประกอบการพิจารณา

#### 4.1.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ
2. ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน
3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยง แสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Risk ดังกล่าว เนื่องจากเมื่อบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง มีระดับความรุนแรงที่ลดลง
4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### 4.1.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map



จากภาพ จะเห็นว่ากระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map จะให้ความสำคัญใน 2 มิติ คือ ความสัมพันธ์และความรุนแรง ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map มีดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุ หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้
3. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับ Risk Owner ดำเนินการร่วมกันจัดลำดับสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนักของสาเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง สถิติในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตของสาเหตุ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของ Risk Owner
4. สำหรับอีกมิติหนึ่ง คือ การพิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุว่ามีความรุนแรงเพียงใดเกณฑ์ในการพิจารณา คือ โอกาสเกิดของสาเหตุ (พิจารณาจากมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอหรือไม่) และผลกระทบ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด (มาตรการในการจัดการ) และผลกระทบ พิจารณาโดยให้ระดับคะแนน 5 ระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของ Risk Profile ขององค์กร

ตารางที่ 9 : เกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุจะใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
ระดับ 2	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
ระดับ 3	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
ระดับ 4	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
ระดับ 5	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการ ไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ ทอท. ไม่สามารถจัดการ	

5. เมื่อ ทอท. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้ว นำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC1.1 : โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ	✓		30%	1x4	อาจไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 45 ล้านคนต่อปี เป็น 60 ล้านคนต่อปี ในปี 2568	การบริหารจัดการโครงการภายในอาจมีความล่าช้า ทำให้องค์กรไม่สามารถขยายขีดความสามารถในการรองรับ	- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560) - แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 - แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 1	-
RC1.2 : การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่	✓		30%	2x4	อาจไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 30 ล้านคนต่อปี เป็น 40 ล้านคนต่อปี ในปี 2575	ผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตอาจทำให้เกิดความคับคั่งในการใช้บริการหรือคุณภาพไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและรายได้ขององค์กร รวมถึงการเบิกจ่ายงบประมาณที่อาจไม่เป็นไปตามแผนการลงทุน	- การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (MC) - จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด - การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน - การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน - การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.	จัดให้มีหนังสือเร่งรัดงานไปยังผู้รับจ้างออกแบบฯ เมื่อตรวจพบว่าการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน
RC1.3 : การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง	✓		20%	1x4	อาจไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 8 ล้านคนต่อปี เป็น 20 ล้านคนต่อปี ในปี 2576			-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							- การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตงานจ้าง ออกแบบและกำหนดขอบทปรับกรณี ที่ผู้รับจ้างดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน	
RC1.4 : ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มการให้บริการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขีดความสามารถในการให้บริการไม่เพียงพอ	✓		20%	1x4	อาจไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการขนส่งสินค้า 40,000 ตัน ในปี 2570	ขีดความสามารถในการให้บริการคลังสินค้าไม่เพียงพอกับแนวโน้มปริมาณการขนส่งสินค้าเข้า – ออกของอุตสาหกรรม การขนส่งในตลาดโลก ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อรายได้ของ ทอท.	- แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการ รายที่ 3 (Cargo BKK 3 <sup>rd</sup> ) - แผนปฏิบัติการการคืนขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC2.1 : การบริหารจัดการ Slot เวลา, Gate และ Air Traffic อาจยังไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้ตามศักยภาพสูงสุดของท่าอากาศยาน	✓		21%	2x2	การบริหารจัดการตารางเวลา และการให้บริการภายใน สนามบินที่ดี จะสามารถช่วยให้องค์กรใช้ขีดความสามารถของสนามบินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยหากมีการบริหารจัดการที่ไม่เพียงพอ จะส่งผลให้ความสามารถในการในการรองรับผู้โดยสารของสนามบินลดลง และหากจำนวนผู้โดยสารเปลี่ยนแปลงไปจากเป้าหมาย 1% จะส่งผลต่อรายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออกที่เทียบเงินไป ประมาณ 225,446,319 บาท	การบริหารจัดการตารางเวลา และการให้บริการภายใน สนามบินที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้ความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของสนามบินลดลง และส่งผลต่อรายได้การให้บริการ ดานกิจการการบินของ ทอท.	- ตั้งคณะทำงานบริหารจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานในการจัดสรรเวลาของ ทอท. (Thailand Slot Coordination Committee) เพื่อพิจารณาแนวทางในการจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด - ติดตั้งช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Auto Channel) บริเวณพื้นที่ตรวจหนังสือเดินทางขาออก ระหว่างประเทศของ ทสภ. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร - เพิ่มจุดตรวจหนังสือเดินทางขาเข้า/ออก ของ ทชม. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC2.2 : สายการบิน อาจมีเส้นทางการบิน ที่ไม่เพียงพอต่อเป้าหมาย จำนวนเที่ยวบินของ ทอท.	✓		18%	2x2	การพัฒนากิจกรรมเพื่อช่วย สนับสนุนสายการบิน มีเส้นทางการบินที่เพียงพอ ต่อเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งหากผู้โดยสารเปลี่ยนแปลง จากเป้าหมาย 1% ส่งผล ต่อรายได้จากค่าบริการ ผู้โดยสารขาออกที่เชียงใหม่ไป ประมาณ 225,446,319 บาท	การพัฒนากิจกรรมขององค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนสายการบิน มีเส้นทางการบินที่เพียงพอ ต่อเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็น โดยหากสายการบินมีเส้นทาง การบินและจำนวนเที่ยวบิน ที่ไม่เพียงพอต่อเป้าหมาย ขององค์กร จะส่งผลต่อ รายได้การให้บริการ ด้านกิจการการบินที่ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการกระตุ้นตลาดด้าน การบิน (Incentive Scheme) ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง (New Routes to Airport /New Routes to Airlines)</li> <li>- แผนงานเจรจาธุรกิจและ ศึกษาความเป็นไปได้ในการ พัฒนาเส้นทางการบิน ณ สำนักงานของสายการบิน (Door Knock Visit) ประจำปี 2568</li> <li>- เข้าร่วมงาน The World Route Development Forum การเจรจาข้อเสนอ ทางธุรกิจกับสายการบิน เพื่อจูงใจให้เปิดเส้นทาง การบินใหม่ หรือเพิ่มความถี่ เที่ยวบินมายังท่าอากาศยาน ของ ทอท.</li> <li>- จัดทำโครงการสนับสนุน การตลาดเพื่อเพิ่มเที่ยวบิน ระหว่างประเทศ ณ ทอท.</li> </ul>	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							และ ทชร. (Marketing Fund) - จัดทำโปรแกรมประชาสัมพันธ์ จังหวัดเชียงรายและสงขลา (Familiarization Trip (Fam Trip))	
RC2.3 : การให้บริการ Cargo อาจยังไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการ ของผู้ประกอบการ	✓		16%	2x2	หากปริมาณการขนส่ง ทางอากาศลดลง 1% อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการ ให้บริการ Cargo ที่เบียงเบน ไป 60 ล้านบาท/ปี	การตอบสนองความต้องการ ของผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่ สำคัญสำหรับการบริการ ซึ่งหากการให้บริการพื้นที่ สำหรับการขนส่งสินค้า ทางอากาศไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของ สายการบินได้ จะส่งผลให้ ปริมาณการขนส่งทางอากาศ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งผลกระทบต่อขององค์กร	- จัดกิจกรรมสัมมนา Cargo network เพื่อสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทางการขนส่ง สินค้า รักษาฐานลูกค้า และ นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนด ทิศทางการให้บริการด้านการ ขนส่งสินค้าทางอากาศ - แผนการส่งเสริมปริมาณ การขนส่งทางอากาศ - จัดทำโครงการการให้บริการ รถบรรทุกสินค้าระหว่าง ท่าอากาศยานภูมิภาค (Road Feeder Service)	-
RC2.4 : ไม่สามารถจัดหา ผู้ประกอบการมาดำเนิน โครงการ 3rd Cargo	✓		13%	2x2	สูญเสียความสามารถ ในการเพิ่มปริมาณ การขนส่งสินค้าทางอากาศ	การจัดหาขยายปริมาณงาน ขนส่งสินค้าผ่านการเพิ่ม จำนวนสายการบินขนส่งสินค้า	- แผนการจัดหาผู้ประกอบการ รายที่ 3 มาดำเนินโครงการ 3 <sup>rd</sup> Cargo Terminal	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
Terminal ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด					ของ ทสภ. 0.10 ล้านตัน/ปี	ซึ่งหากไม่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับปริมาณงานได้จะส่งผลต่อการสร้างรายได้ให้กับองค์กร	- ปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อหารือถึงแนวทางในการดำเนินงานเพิ่มเติมและมีการประชุมหารือภายในส่วนงานเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ 3 <sup>rd</sup> Cargo Terminal เป็นประจำทุกเดือน	
RF1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด <i>(เส้น A)</i>		✓	16%	4x4	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ ทอท. เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศและยกระดับการเชื่อมต่อระบบคมนาคมขนส่งภาคพื้นสู่ท่าอากาศยานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งหากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานล่าช้าจะส่งผลต่อการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารและ	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ ทอท. เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ และยกระดับ การเชื่อมต่อระบบคมนาคมขนส่งภาคพื้นสู่ท่าอากาศยานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งหากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานล่าช้าจะส่งผลต่อการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารและเที่ยวบินรวม	- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 - 2560) - การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC) - จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด - การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน - การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน	จัดให้มีหนังสือเร่งรัดงานไปยังผู้รับจ้าง ออกแบบฯ เมื่อตรวจพบว่าการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
					เที่ยวบินรวมได้ตามเป้าหมาย ในปี 2568 : 130 ล้านคน/ปี และ 856,679 เที่ยวบิน/ปี	ขององค์กรในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1</li> <li>- การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR เพื่อพิจารณา กำหนดขอบเขตงานจ้าง ออกแบบและกำหนด บทปรับกรณีที่ได้รับจ้าง ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน</li> <li>- แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 (Cargo BKK 3rd)</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							- แผนปฏิบัติการการคืนขีด ความสามารถการรองรับสินค้า และการขนส่งทางอากาศ	
RF6 : ทอท. ไม่สามารถ บริหารจัดการองค์กร ให้มีความพร้อมรองรับ การดำเนินธุรกิจในอนาคต <a href="#">(เส้น E)</a>		✓	16%	2x2	สูญเสียความสามารถของ พนักงานรองรับทักษะอนาคต - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะรายตำแหน่ง (Function Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 96	พฤติกรรมการเดินทาง ของผู้ใช้บริการทั่วโลกมีการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ในวงกว้างทำให้บริษัท ผู้ประกอบการด้านการบิน ทั่วโลกต้องมีการปรับตัว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน ทำให้องค์กร จะต้องมีการยกระดับการ บริหารทุนมนุษย์ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้องค์กรสามารถที่แข่งขันได้ และส่งผลต่อการสร้างรายได้ ให้กับองค์กร	- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศ เพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี - โครงการพัฒนาพนักงาน ผู้มีศักยภาพของ ทอท. - แนวทางการพัฒนา แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน - แผนการประเมินสมรรถนะ ของพนักงาน ทอท. - แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อ พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC3.1 : รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (มีแนวโน้มผู้ประกอบการอาจจะยกเลิกสัญญาเนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ)	✓		45%	2x3	รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ในปี 2568 = 25,485.738 ลบ. ซึ่งหากมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ Non-Aero 76.06%	เนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์อาจมีสภาพคล่องต่ำไม่สามารถชำระค่าตอบแทนให้ ทอท. ได้ตามกำหนด หรืออาจยกเลิกสัญญา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ขององค์กรที่อาจต่ำกว่าเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการชำระให้แก่ ทอท.</li> <li>- มีการกำหนดส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการในรูปของร้อยละให้แก่ ทอท.</li> <li>- เพิ่มการติดตั้งระบบ POS เพื่อติดตามรายรับที่เกิดขึ้นจริงจากร้านค้าภายใน</li> </ul>	-
RC3.2 : รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service revenue) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		17%	2x3	รายได้เกี่ยวกับการบริการในปี 2568 = 5,828.875 ลบ. ซึ่งหากไม่สามารถพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่สนับสนุนการใช้บริการของสายการบินและผู้ให้บริการภายในสนามบิน อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ Non-Aero 17.40%	หากไม่สามารถพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่สนับสนุนการใช้บริการภายในสนามบินของสายการบินและผู้ให้บริการภายในสนามบิน รวมถึงการเช่าพื้นที่/อสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการ อาจส่งผลกระทบต่อรายได้เกี่ยวกับการบริการ และรายได้จากการเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่าอากาศยาน</li> <li>- โครงการขยายระยะเวลาชำระเงินของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบิน</li> <li>ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ที่ขาดสภาพคล่อง</li> <li>- โครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าของ ทอท. (แผนการตลาด/แคมเปญ/โปรโมชั่น ร่วมกันระหว่าง</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC3.3 : รายได้จากการเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Office and state property rent)	✓		7%	2x3	รายได้การเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2568 = 2,191.392 ลบ. ซึ่งหากไม่สามารถสรรหาร้านค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการใช้จ่ายของผู้โดยสารได้จะส่งผลต่อรายได้ Non-Aero 6.54%	ที่อาจต่ำกว่าเป้าหมาย และต่อรายได้ขององค์กร	ลูกค้า ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และ ทอท. (Co- Marketing) - โครงการส่งเสริมกิจกรรมเชิงพาณิชย์บริเวณพื้นที่ว่างเปล่าภายในอาคารผู้โดยสาร ณ ทดม. - มีกำหนดการทบทวนและปรับปรุงบัญชีอัตราค่าภาระการใช้ท่าอากาศยาน ทรัพย์สิน บริการและความสะดวกต่างๆในกิจการของ ทอท., ณ ทสภ. ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ., และ ทชร. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและรูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป มีการดำเนินการทุก 1 ปี เป็นการเพิ่ม/ปรับปรุงรายการอัตราค่าภาระ., ตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอขอเพิ่ม/ปรับปรุง	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RF1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด <i>(เส้น H)</i>		✓	31%	4x4	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการดำเนินงานด้านกิจการการบิน เพื่อดึงดูดผู้โดยสาร ให้เพิ่มขึ้นเป็น 140,000,000 คน ในปี 2570 ซึ่งหากจำนวนผู้โดยสารเปลี่ยนแปลงจากเป้าหมาย 1% ส่งผลต่อ Concession Revenue ที่เบี่ยงเบนไป 225,043,081.50 บาท	หากไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ด้วยการสรรหาร้านค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการใช้จ่ายของผู้โดยสารให้มากขึ้นได้ ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายต่อคนที่ลดลง และส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560)</li> <li>- การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>- จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>- การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</li> <li>- การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>- การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการ นโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการ</li> </ul>	จัดทำหนังสือเร่งรัด เป็นลายลักษณ์อักษร ไปยังผู้รับจ้าง กรณี ที่เป็นประเด็นสำคัญ และเกิดผลกระทบ จากความล่าช้า

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>พัฒนา ทดม. ระยะที่ 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 1</li> <li>- การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตงานจ้างออกแบบและกำหนดบทปรับกรณีที่ได้รับจ้างดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน</li> <li>- แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 (Cargo BKK 3<sup>rd</sup>)</li> <li>- แผนปฏิบัติการการคืนขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	
RF2 : ทอท. ไม่สามารถดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง <i>(เส้น H)</i>		✓		2x2			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งคณะทำงานบริหารจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานในการจัดสรรเวลาของ ทอท. (Thailand</li> </ul>	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>Slot Coordination Committee) เพื่อพิจารณาแนวทางในการจัดการขีดความสามารถทำอากาศยานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตั้งช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Auto Channel) บริเวณพื้นที่ตรวจหนังสือเดินทางขาออกระหว่างประเทศของ ทสภ. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร</li> <li>- เพิ่มจุดตรวจหนังสือเดินทางขาเข้า/ออกของ ทชม. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร</li> <li>- โครงการกระตุ้นตลาดด้านการบิน (Incentive Scheme) ณ ทำอากาศยาน</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>ของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง (New Routes to Airport /New Routes to Airlines)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานเจรจาธุรกิจและศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาเส้นทางการบิน ณ สำนักงานของสายการบิน (Door Knock Visit) ประจำปี 2568</li> <li>- เข้าร่วมงาน The World Route Development Forum การเจรจาข้อเสนอทางธุรกิจกับสายการบินเพื่อจูงใจให้เปิดเส้นทางการบินใหม่ หรือเพิ่มความถี่เที่ยวบินมายังท่าอากาศยานของ ทอท.</li> <li>- จัดทำโครงการสนับสนุนการตลาดเพื่อเพิ่มเที่ยวบินระหว่างประเทศ ณ ททญ. และ ทชร. (Marketing Fund)</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโปรแกรม ประชาสัมพันธ์จังหวัด เชียงรายและสงขลา (Familiarization Trip (Fam Trip))</li> <li>- จัดกิจกรรมสัมมนา Cargo network เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการขนส่งสินค้า รักษาฐานลูกค้า และนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดทิศทางการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ</li> <li>- แผนการส่งเสริมปริมาณการขนส่งทางอากาศ</li> <li>- จัดทำโครงการ การให้บริการรถบรรทุกสินค้าระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (Road Feeder Service)</li> <li>- แผนการจัดหาผู้ประกอบการรายที่ 3</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>มาดำเนินโครงการ 3<sup>rd</sup> Cargo Terminal</p> <p>- ปรึกษาผู้บังคับบัญชา</p> <p>เพื่อหารือถึงแนวทางในการดำเนินงานเพิ่มเติมและมีการประชุมหารือภายในส่วนงานเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ 3<sup>rd</sup> Cargo Terminal</p> <p>เป็นประจำทุกเดือน</p>	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC4.1 : ประสบการณ์ของผู้โดยสารระหว่างการเดินทาง	✓		22%	1x3	ผลคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสารเฉลี่ยของ 6 ท่าอากาศยานเท่ากับ 4.26 ตามคาเกณฑ์วัดบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ประจำปีบัญชี 2568	การที่ไม่สามารถปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารตั้งแต่กระบวนการเดินทางเข้าสู่ท่าอากาศยาน การหาเส้นทางภายในท่าอากาศยาน ระยะเวลารอขึ้นตอนการตรวจรับบัตรโดยสาร การตรวจรักษาความปลอดภัย ด้านตำรวจตรวจคนเข้าเมือง รวมถึงปริมาณจำนวนห้องสุขาและร้านค้า ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งความเพียงพอของพนักงานในจุดการให้บริการต่างๆ จะส่งผลให้ผู้โดยสารมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการท่าอากาศยานที่ลดลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมคณะกรรมการกลยุทธ์คุณภาพบริการของ ทอท.</li> <li>- ศึกษา best practice เพื่อให้ส่วนงานทำแผนปิด Gap ปรับปรุงการดำเนินงาน</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทตม.</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก.</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม.</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.</li> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.</li> </ul>	-
RC4.2 : ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ	✓		19%	2x3			<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารแผน Survey ให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เช่น ฝทอ. และสายการบิน</li> </ul>	
RC4.3 : ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	✓		11%	2x3				

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RF1 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ( <a href="#">เส้น B</a> )		✓	17%	3x3	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร และค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารโดยรวมที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>การไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร รวมทั้งความพึงพอใจของผู้โดยสารที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายจากการที่ไม่สามารถปรับปรุงความสะดวกสบายต่างๆ และการพัฒนาเทคโนโลยีที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการลดระยะเวลาของขั้นตอนต่างๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560)</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1</li> <li>- การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>- จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>- การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงาน</li> <li>- การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>- การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการ นโยบาย</li> <li>- แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะกรรมการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำหนังสือเร่งรัด</li> <li>เป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>ไปยังผู้รับจ้าง</li> <li>กรณีที่เป็นประเด็นสำคัญ และเกิดผลกระทบจากความล่าช้า</li> </ul>

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>กำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งตั้งคณะทำงานร่าง TOR เพื่อพิจารณากำหนดขอบเขตงานจ้างออกแบบและกำหนดบทปรับกรณีที่ได้รับจ้างดำเนินงานล่าช้า</li> </ul>	
RF6 : ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต <a href="#">(เส้น F)</a>		✓	14%	2x3	<p>การไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กรและค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารโดยรวมได้</p>	<p>การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตได้จะส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงบริการ และการจัดการเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี (KM ที่ 2 : ผ.2)</li> <li>- โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ. SO1)</li> <li>- แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน (Competency : CC และ FC)</li> <li>- แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC)</li> </ul>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							- แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)	
RF7 : ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร <a href="#">(เส้น G)</a>		✓	17%	2x3	การไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต จะส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงพัฒนาองค์กร ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร และค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารโดยรวมได้	การที่ไม่สามารถรักษาความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้โดยสาร	- มีระบบและโปรแกรมป้องกัน การถูกบุกรุก - แผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (DT : 5.3-1) - แผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (BCP ICT) - แผนงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ ทอท. สำหรับระบบโครงสร้างพื้นฐานสำคัญและกระบวนการที่รองรับการทำงานระบบบริหารทรัพยากรองค์กร ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 (DT : 6.2-2) (ISMS)	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC5.1 : ไม่มีการดำเนินการจึงไม่มีข้อมูล สำหรับการเปิดเผยได้ตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	✓		40%	2x2	ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย	ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย	- มีการดำเนินติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ทั้งผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) ในดัชนี DJSI และเกณฑ์การประเมิน SET ESG Rating	-
RC5.2 : มีการดำเนินการ แต่ไม่มีการจัดทำข้อมูลเพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	✓		30%	2x2	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้มีการจัดตั้งเกณฑ์หุ้นยั่งยืน หรือ THSI โดยบริษัท จำกัด (มหาชน) หรือ THSI โดยบริษัท จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับคะแนนผ่านการประเมิน	ตลท. ได้มีการจัดตั้งเกณฑ์หุ้นยั่งยืน หรือ THSI โดยบริษัท จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับคะแนนผ่านการประเมิน	รวมทั้ง 3 มิติจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มหุ้นยั่งยืนที่สามารถดึงดูดความสนใจในการลงทุนในกลุ่มนักลงทุนได้ ซึ่งหากไม่	รวมถึงการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการประเมินความยั่งยืน ได้แก่ รายงานความยั่งยืน และรายงานความคืบหน้า(Communication on Progress : CoP) ตามหลักสากล 10 ประการของ UNGC เพื่อให้สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ตามเกณฑ์ฯ
RC5.3 : ไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ต้องเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืน	✓		10%	2x2	ทั้ง 3 มิติจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มหุ้นยั่งยืนที่สามารถดึงดูดความสนใจในการลงทุนในกลุ่มนักลงทุนได้ ซึ่งส่งผลต่อมูลค่าองค์กรใน ตลท. ได้	สามารถดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ได้อย่างครบถ้วนจะส่งผลภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อองค์กร	รวมถึงการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการประเมินความยั่งยืน ได้แก่ รายงานความยั่งยืน และรายงานความคืบหน้า(Communication on Progress : CoP) ตามหลักสากล 10 ประการของ UNGC เพื่อให้สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ตามเกณฑ์ฯ	
RC5.4 : บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืน	✓		3%	2x2			- ประสานส่วนงานผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำข้อมูลเพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์ฯ รวมถึงจัดจ้างที่ปรึกษา	
RC5.5 : มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ก่อนการประเมินผลทุกปี เช่น ปรับเปลี่ยนน้ำหนักหรือเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม	✓		10%	2x2			ด้านความยั่งยืน และที่ปรึกษาเพื่อรับรองข้อมูลด้านความยั่งยืน	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<p>เพื่อให้สนับสนุนการจัดทำข้อมูลเพื่อเปิดเผยตามเกณฑ์ฯ ภายในระยะเวลาการประเมินผลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษา ด้านความยั่งยืน โดยวิเคราะห์และบูรณาการส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนและสอดคล้องกับเกณฑ์ฯ ที่กำหนด</li> <li>- จัดฝึกอบรมภายใต้โครงการการฝึกอบรมพื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนองค์กร เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงาน ทอท. ซึ่งเป้นไปตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปงบประมาณ 2567 – 2571 (ฉบับทบทวน)</li> </ul> <p>ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทอท. ด้านความยั่งยืน ผ่านการจัดฝึกอบรมที่ทันสมัยและเหมาะสม</p>	

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							- จัดจ้างที่ปรึกษาด้านความยั่งยืน เพื่อวิเคราะห์เกณฑ์ฯ ที่ปรับเปลี่ยน และสนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ฯ ใหม่	
RF6 ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต		✓	7%	2x2	<p>ความสามารถของพนักงานรองรับทักษะอนาคตอาจไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 84</li> <li>- สมรรถนะรายตำแหน่ง (Function Competency) ร้อยละ 84</li> <li>- สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 96</li> </ul>	<p>การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในทำงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น หาก ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี (KM ที่ 2 : ผ.2)</li> <li>- โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ.SO1)</li> <li>- แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน(Competency : CC และ FC)</li> <li>- แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC)</li> <li>- แผนงานพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)</li> </ul>	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC6.1 : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้าน IT เพื่อรองรับการดำเนินกลยุทธ์	✓		60%	2x2	ความสามารถของพนักงานรองรับทักษะอนาคตอาจไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น หาก ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย	- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี (KM ที่ 2 : ผ.2) - โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ.SO1) - แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน(Competency : CC และ FC) - แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC) - แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)	-
RC6.2 : บุคลากรยังไม่ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	✓		40%	2x2	ได้แก่ - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะรายตำแหน่ง (Function Competency) ร้อยละ 84 - สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ร้อยละ 96	การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น หาก ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย	- แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี (KM ที่ 2 : ผ.2) - โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท. (HCM : ผ.SO1) - แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP Roadmap) ) ซึ่งรวมกระบวนการประเมิน(Competency : CC และ FC) - แผนการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ทอท. (Competency : MC) - แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปีงบประมาณ 2568 – 2570 (DT : ผ.6.1-2)	-

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
							<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดฝึกอบรมภายใต้โครงการ การฝึกอบรมพื้นฐานเกี่ยวกับการประเมิน ความยั่งยืนองค์กร</li> <li>- จัดจ้างที่ปรึกษาด้านความยั่งยืน เพื่อวิเคราะห์เกณฑ์ฯ ที่ปรับเปลี่ยน และ สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ฯ ใหม่</li> </ul>	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC7.1 : การถูกบุกรุกจากบุคคลภายนอก/จากผู้ไม่ประสงค์ดี	✓		60%	1x2	- สูญเสียรายได้จากการหยุดชะงักของการให้บริการ รวมถึงต้นทุนในการกู้คืนระบบ และการชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	หากมีการละเมิดกฎหมาย ความเป็นส่วนตัว เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) จนทำให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเกิดจากความตั้งใจหรือจากความประมาท จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร	- มีระบบและโปรแกรมป้องกัน การถูกบุกรุก - แผนงานยกระดับด้าน การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (DT : 5.3-1) - แผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (BCP ICT) - แผนงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. สำหรับระบบโครงสร้างพื้นฐานสำคัญและกระบวนการที่รองรับการทำงานระบบบริหารทรัพยากรองค์กร ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 (ISMS) - แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะ	-
RC7.2 : บุคลากรขาดความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยของข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้งาน	✓		40%	1x2	- สูญเสียค่าปรับหากเกิดการละเมิดกฎหมาย ความเป็นส่วนตัว เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) จนทำให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเกิดจากความตั้งใจหรือจากความประมาท ต้องมีการชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายกำหนด โดยมีบทลงโทษใน 3 ลักษณะ คือ			

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
					1. ความรับผิดทางแพ่ง 2. โทษทางอาญา 3. โทษทางปกครอง หากเกิดข้อมูลรั่วไหลข้อมูลส่วนบุคคลแล้วไม่แจ้งสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (สคส.) ตามกฎหมาย อาจได้รับโทษสูงสุดไม่เกิน 3 ล้านบาท และอาจถูกตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแลแล้วเข้าข่ายได้รับโทษอื่น ๆ เช่นกัน		ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570 โดยสามารถจัดฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (ISMS,Cybersecurity) โดยมีแผนอบรมจำนวน 6 หลักสูตร โดยกำหนดวัดค่าเป้าหมาย 3 มิติ ดังนี้ 1. ผลดำเนินการจัดฝึกอบรมได้แล้วเสร็จตามแผน 2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตร 3. ผลคะแนนการวัดความรู้หลังการฝึกอบรม	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
RC8.1 : ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนในโครงการลงทุนของ ทสภ.	✓		76%	1x5	หากการดำเนินงานตามแผนมีความล่าช้า อาจส่งผลให้ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 95) โดย RC8.1 กระทบต่อก่อนงบลงทุนที่จัดทำเป็นโครงการร้อยละ 79 (งบลงทุนที่จัดทำเป็นโครงการคิดเป็นร้อยละ 55 ของแผนเบิกจ่าย)	หากการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ มีความล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อ ทอท. ไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560)</li> <li>- แผนการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.</li> <li>- แผนงานโครงการก่อสร้าง ทสภ.</li> <li>- การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ</li> <li>- การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</li> <li>- การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>- การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาส ผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> <li>- เจ้าของงบประมาณติดตามการเบิกจ่ายร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ</li> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทกก. (ปีงบประมาณ 2553 – 2557)</li> </ul>	-
RC8.2 : ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนโครงการลงทุนของ ทกก.	✓		1%	2x5	หากการดำเนินงานตามแผนมีความล่าช้า อาจส่งผลให้ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 95) โดย RC8.2 กระทบต่อก่อนงบลงทุนที่จัดทำเป็นโครงการร้อยละ 1 (งบลงทุนที่จัดทำเป็นโครงการคิดเป็นร้อยละ 55 ของแผนเบิกจ่าย)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการจัดทำร่าง TOR</li> <li>- คณะกรรมการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	<p>จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษรไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จจนส่งผลกระทบต่อความล่าช้า</p>
RC8.3 : ขั้นตอนการจัดทำ TOR การจัดทบทและการเบิกจ่าย	✓		10%	1x5	หากการดำเนินงานตามแผนมีความล่าช้า อาจส่งผลให้ร้อยละ			-

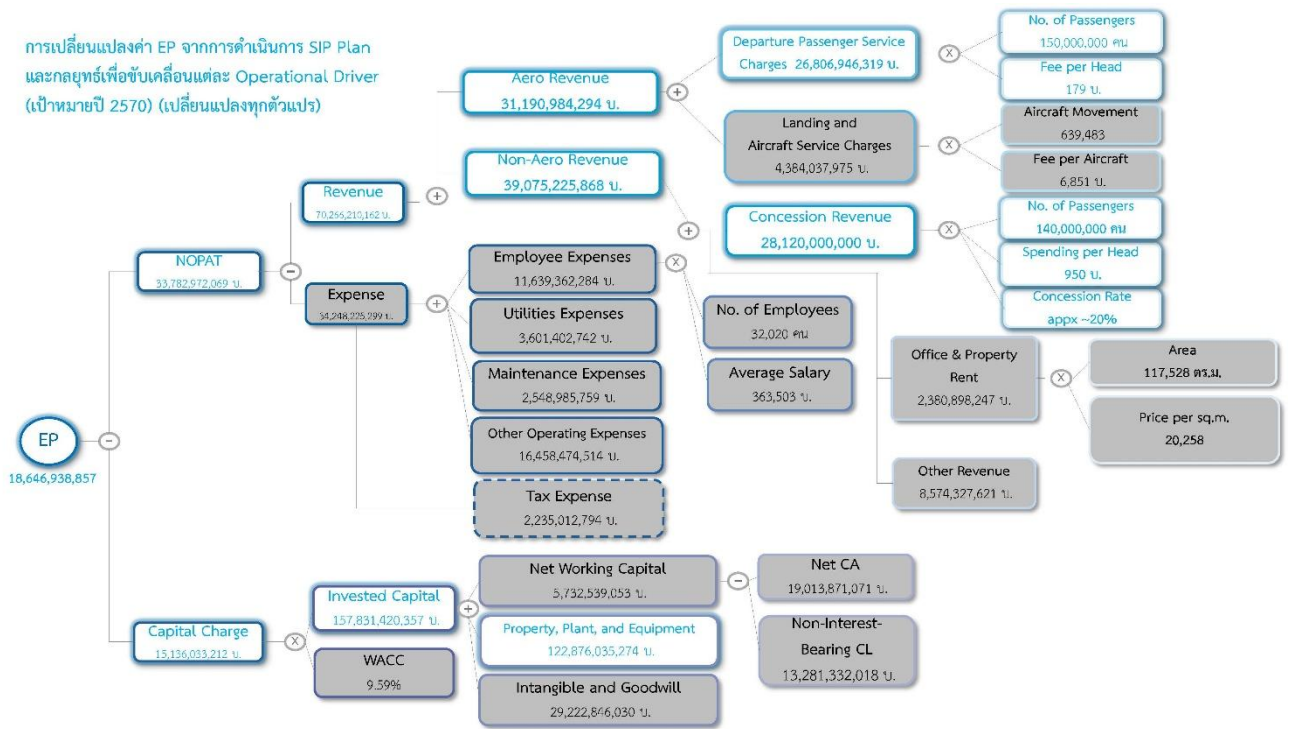
สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
งบประมาณภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณไม่ได้รับการวางแผนที่ชัดเจนและครอบคลุม					ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 95) โดย RC8.3 และ RC8.4 กระทบต่อการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ 45		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ</li> <li>- คณะทำงานเร่งรัดเบิกจ่ายงบลงทุนของ ทอท. มีการประชุมติดตามการเบิกจ่ายรายเดือนและรายไตรมาส โดยแนะนำแนวทางการตรวจรับให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนที่กำหนด</li> </ul>	
RC8.4 : ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากกระบวนการตรวจรับพัสดุมีขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้า	✓		10%	1x5				-
RC1.1 : โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ <a href="#">(เส้น C)</a>		✓	3%	1x5	หากการดำเนินงานตามแผนมีความล่าช้า อาจส่งผลให้ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 95) โดยโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) กระทบต่อการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทสภ. (ปี 2554 – 2560)</li> <li>- การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</li> <li>- จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>- การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</li> <li>- การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</li> <li>- การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</li> </ul>	-

## 4.2 Value Driver และ Risk

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) ของ ทอท. มาจากการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการแจกแจงองค์ประกอบที่ส่งผลถึง มูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) โดย ครอบคลุมหลายด้านสำคัญที่ส่งผลถึงด้านการเงิน (Financial Value Drivers) ที่มาจากด้านรายได้และค่าใช้จ่าย และต้นทุนทางการเงินขององค์กร โดยรายได้สามารถแบ่งได้เป็นกลุ่มรายได้ Aero และ รายได้ Non-Aero ซึ่งสามารถเจาะลึกลงไปได้ถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนรายได้เหล่านี้ ได้แก่ การเติบโตของจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินที่มีผลโดยตรงต่อรายได้หลักจากค่าธรรมเนียมผู้โดยสารและค่าบริการสนามบิน การสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน เช่น การให้เช่าพื้นที่ ร้านค้า และบริการต่าง ๆ ในสนามบิน นอกจากนี้ ด้านค่าใช้จ่ายสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมไปถึงความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการผู้โดยสารอย่างมีคุณภาพซึ่งมาจากค่าใช้จ่ายบุคลากรภายในและจัดจ้างภายนอก รวมถึงเครื่องมือที่มาช่วยเหลือในขั้นตอนการดำเนินงานสำหรับผู้โดยสารและกิจกรรมการขนส่งทางอากาศ ที่เป็นค่าใช้จ่ายของการพัฒนา/ลงทุนระบบ การบำรุงรักษาระบบต่างๆ ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่รวมกันเพื่อขับเคลื่อนมูลค่าและศักยภาพของ ทอท.

โดยหลังจากที่มีการวิเคราะห์ Financial Value Drivers แล้ว จึงทำการ Break Down ปัจจัยขับเคลื่อนไปจนถึงระดับปฏิบัติการได้ หรือเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าด้านปฏิบัติการ (Operational Value Drivers) ได้แก่ การจัดการขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร การจัดการตารางการบินให้มีประสิทธิภาพ การตั้งราคา Fee and Service Charge ให้เหมาะสม การบริหารจัดการผู้ประกอบการและร้านค้าในพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารระยะเวลาคงเหลือของผู้โดยสารในท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มระยะเวลาและโอกาสในการจับจ่ายใช้สอยในอาคารผู้โดยสาร เป็นต้น นอกจากนี้ ทางด้านค่าใช้จ่าย สามารถแจกแจงปัจจัยขับเคลื่อนเพิ่มเติมทางด้านปฏิบัติการ เช่น การบริหารจัดการกะการทำงาน (Shift Management) การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และการวางแผนบำรุงรักษาเพื่อลดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์คงที่ เป็นต้น

ภาพที่ 14 : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP



การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP ที่สูงที่สุด 3 อันดับแรก คือรายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออก รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ และ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ดังนั้น ทอท. จึงจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ (SIP) ดังต่อไปนี้

Financial Drivers	Financial Drivers Breakdown	Operational Drivers	SIP Plan	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร
รายได้ Aero	รายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Departure Passenger Service Charges)	จำนวนผู้โดยสาร (No. of Passengers) Airline Partnership, Route Networking, Quality Improvement, Marketing Campaign	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเส้นทางบิน สายการบิน เพื่อดึงดูดผู้โดยสาร</li> <li>พัฒนาโครงสร้างท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย</li> <li>กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</li> </ul>
	ค่าธรรมเนียมของผู้โดยสาร (Fee per Head)	Service Charge	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการพัฒนาความพึงพอใจของผู้โดยสาร เพื่อให้มีความรู้สึกดีต่อชมรมเมืองสนามบินที่เป็นธรรม</li> <li>บริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับบริการผู้โดยสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุมราคา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสาร และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยียกระดับประสิทธิภาพของตู้ให้บริการ</li> <li>กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบงานการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การ Digital Transformation</li> </ul>
รายได้ Non-Aero	รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue)	จำนวนผู้โดยสาร (No. of Passengers) Retail Portfolio Mix, Time Available, Promotional Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเส้นทางบิน สายการบิน เพื่อดึงดูดผู้โดยสาร</li> <li>พัฒนาโครงสร้างท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น</li> <li>สรรหาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงดูดความคึกคักทางบริโภคของภาคพื้นท่าอากาศยาน</li> <li>เพิ่มระยะเวลาในการใช้ของของผู้โดยสาร ในอาคารผู้โดยสาร จากการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริการผู้โดยสารตลอด Journey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย</li> <li>กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</li> <li>กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย</li> <li>กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรมเชิงพาณิชย์</li> <li>กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยียกระดับประสิทธิภาพของตู้ให้บริการ</li> </ul>
	ค่าตอบแทนจากใช้เช่า (Concession Rate)	Concession Agreement	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการสัญญาอัตราค่าตอบแทนงานด้านสนามบินในคู่ค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรมเชิงพาณิชย์</li> </ul>
Capital Charge	Invested Capital	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (Property, Plant, and Equipment) Asset Sales and Utilization	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการพื้นที่ว่างเปล่า หรือทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ว่างเปล่า หรือ ทรัพย์สิน</li> </ul>

ภาพที่ 15 : ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) กับ ความเสี่ยง (Risk)

Financial Drivers	Financial Drivers Breakdown		Operational Drivers	Risk Factor 2024
รายได้ Aero	รายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Departure Passenger Service Charges)	จำนวนผู้โดยสาร (No. of Passengers)	Airline Partnership, Route Networking, Quality Improvement, Marketing Campaign	RF2 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง
		ค่าธรรมเนียมต่อผู้โดยสาร (Fee per Head)	Service Charge	RF4 : ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง
รายได้ Non-Aero	รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue)	จำนวนผู้โดยสาร (No. of Passengers)	Airline Partnership, Route Networking, Quality Improvement, Marketing Campaign	RF3 : ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
		อัตราการใช้จ่ายต่อผู้โดยสาร (Spending per Head)	Retail Portfolio Mix, Time Available, Promotional Activities	
		ค่าตอบแทนจากสัมปทาน (Concession Rate)	Concession Agreement	
Capital Charge	Invested Capital	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (Property, Plant, and Equipment)	Asset Sales and Utilization	RF3 : ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## บทที่ 5

### แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน

ทอท. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยพิจารณาใน 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองจากระดับบนลงล่าง (Top Down) เป็นการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงานฯ กล่าวคือ สายงานฯ จะรับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร ผ่านการเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสาเหตุที่สายงานฯ นั้น ๆ มีความเกี่ยวข้อง ส่วนมุมมองจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom up) จัดทำโดยการให้ทุกสายงานฯ พิจารณาประเด็นความเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Universe ของ สายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน โดยใช้กระบวนการเช่นเดียวกันกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีขอบเขตของแหล่งที่มาในการระบุประเด็นความเสี่ยงที่แคบกว่าขององค์กร ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงระดับองค์กรที่สายงานฯ รับผิดชอบ
- (2) ตัวชี้วัด PA ที่สายงานฯ รับผิดชอบ
- (3) ตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจที่สายงานฯ รับผิดชอบ
- (4) แผนแม่บทของสายงาน
- (5) แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ
- (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานฯ ของปีงบประมาณก่อนหน้า

ในปีงบประมาณ 2568 ทุกสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน มีแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานฯ ตนเอง ที่รองรับความเสี่ยงและยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงรองรับแผนงานของสายงานอีกด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน ประจำปีงบประมาณ 2568 สามารถแสดงได้ตามแบบฟอร์ม RM-1 ดังนี้

สำนักตรวจสอบ (สตส.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สตส.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

<p>ปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) และ สำนักตรวจสอบ (สตส.) ไม่ครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ</p>				
<p>ประเภทความเสี่ยง :</p> <p><input type="checkbox"/> Strategic Risk      <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk</p> <p><input type="checkbox"/> Financial Risk      <input type="checkbox"/> Compliance Risk</p>		<p>ระดับความเสี่ยง (L)x(I)</p>		
		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
		5 x 5 = 25	3 x 5 = 15	2 x 2 = 4
<p>ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กร</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) Core Business Enabler ด้านที่ 8 IA</p> <p><input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า</p>		<p>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : SEAM ด้านที่ 8 (IA) ได้ค่าคะแนนอยู่ที่ระดับ 2 ทุกหัวข้อย่อย</p>		
		<p>ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : SEAM ด้านที่ 8 (IA) ได้ค่าคะแนนอยู่ที่ระดับ 2 มากกว่า 10 หัวข้อย่อย</p>		
		<p>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ช่วงเวลารับข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงาน (ล่าช้ากว่าเดือน เม.ย.)</p>		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ไม่มีฐานข้อมูลของปัจจัยภายในและภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงาน	ทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ โดยใช้ข้อมูลจากการทบทวนปีที่ผ่านมา		✓	30	จัดทำฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต้องใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ โดยระบุแหล่งที่มาของข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการรวบรวมและสอบทานความครบถ้วนของข้อมูล	สตส.
2. ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1. มีการจัดทำแผนการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ โดยมีกำหนดระยะเวลาแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน 2. มีการติดตามและประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง (ด้วยวาจา) เพื่อขอรับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ		✓	40	สตส.เข้าร่วมโครงการการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568	สตส. และ ฝกอ.
3. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ ไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตรวจสอบ	มีการจัดทำตารางการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ โดยระบุรายละเอียดของแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบ ทำให้ต้องมีการปรับปรุงกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓		30		สตส.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
1. ไม่มีฐานข้อมูลของปัจจัยภายในและภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงาน	จัดทำฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต้องใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงาน โดยระบุแหล่งที่มาของข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการรวบรวมและสอบทานความครบถ้วนของข้อมูล	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	สตส.ต้องจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้า	1. การดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM ด้านการตรวจสอบภายใน ส่งผลให้มีแนวโน้มในการเพิ่มค่าคะแนนการประเมินได้ตามเป้าหมาย 2. มีฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้าสำหรับการทบทวนกฎบัตรและคู่มือฯ 3. กฎบัตรและคู่มือฯ ได้รับการทบทวนโดยใช้ปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วนและครอบคลุม	
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. การดำเนินการไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ด้านการตรวจสอบภายใน ส่งผลให้มีแนวโน้มในการเพิ่มค่าคะแนนการประเมินไม่ได้ตามเป้าหมาย 2. ไม่มีฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้าสำหรับการทบทวนกฎบัตรและคู่มือฯ 3. กฎบัตรและคู่มือฯ ได้รับการทบทวนโดยใช้ปัจจัยนำเข้าที่อาจไม่ครบถ้วนและครอบคลุม	สตส.ไม่ต้องจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลปัจจัยนำเข้า	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้		
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้		
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)			

สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
2. สตส. ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	สตส. เข้าร่วมโครงการการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	สตส. ต้องจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการเข้าร่วมโครงการฯ	1. การดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM ด้านการตรวจสอบภายใน ส่งผลให้มีแนวโน้มในการเพิ่มค่าคะแนนการประเมินได้ตามเป้าหมาย 2. สตส. มีแนวโน้มที่จะสามารถทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. การดำเนินการไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ด้านการตรวจสอบภายใน ส่งผลให้มีแนวโน้มในการเพิ่มค่าคะแนนการประเมินไม่ได้ตามเป้าหมาย 2. สตส. อาจไม่สามารถทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	สตส. ไม่ต้องจัดสรรทรัพยากรบุคคลและเวลาในการเข้าร่วมโครงการฯ	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้		
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้		
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)			

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

**ข้อปัจจัยเสี่ยง :** ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) และ สำนักตรวจสอบ (สตส.) ไม่ครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> กรอบระยะเวลาและความครบถ้วนของการทบทวน กฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ	<b>ระดับ 1</b>	ทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ เสนอ คตส.พิจารณา ได้เร็วกว่าแผนที่กำหนด โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการทบทวน ครบถ้วนและครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ	ทุกหัวข้อย่อยสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 1 และ 2 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น และมีบางหัวข้อย่อยที่ ดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 3 ขึ้นไปได้ครบถ้วนทุกประเด็น
	<b>ระดับ 2</b>	ทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ เสนอ คตส.พิจารณา ได้ตามแผนที่กำหนด โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการทบทวน ครบถ้วนและครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ	ทุกหัวข้อย่อยสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 1 และ 2 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน CBEs ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (IA) เนื่องจาก ปัจจัยที่ใช้ในการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการ ปฏิบัติงานของ คตส. และ สตส. ไม่ครอบคลุมปัจจัย ภายในและภายนอกที่สำคัญ	<b>ระดับ 3</b>	ทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ เสนอ คตส.พิจารณา ได้ตามแผนที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ใช้ในการทบทวน ไม่ครบถ้วนและไม่ครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ	ทุกหัวข้อย่อยสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 1 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น และมีบางหัวข้อย่อยที่ดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 2 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น
<b>Lagging Indicator :</b> ความสามารถในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามที่หลักเกณฑ์ SEAM กำหนด	<b>ระดับ 4</b>	ทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ เสนอ คตส.พิจารณา ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	ทุกหัวข้อย่อยสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 1 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น
	<b>ระดับ 5</b>	ไม่มีการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ	บางหัวข้อย่อยไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ SEAM ด้านที่ 8 ระดับ 1 ได้ครบถ้วนทุกประเด็น

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ กรอบระยะเวลาและความครบถ้วนของการทบทวนกฎบัตรและคู่มือการปฏิบัติงานฯ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่หลักเกณฑ์ SEAM กำหนด

สายเลขานุการบริษัท (ลขบ.) และฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต (ฝกป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝก. และ ฝกป.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : การเผยแพร่ความรู้ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ ให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5x5 = 25	5x3 = 15	1x2 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ (Core Business Enablers ด้านที่ 1 (CG)) <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : การประเมินความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. ผ่านเกณฑ์คะแนน 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 80		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : การประเมินความรู้ความเข้าใจของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. ผ่านเกณฑ์คะแนน 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 70		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : จำนวนร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
การฝึกอบรมหรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณยังไม่ชัดเจนและเพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระเบียบ ทอท. ว่าด้วยข้อกำหนดจรรยาบรรณ พ.ศ.2566</li> <li>- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567</li> </ul> <p>โดย ผลก.ประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องทบทวนจรรยาบรรณต่าง ๆ ของ ทอท. เพื่อนำมารวบรวมไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษากระบวนการจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางดำเนินงาน</li> </ul>		✓	70	<p>จัดโครงการบรรยายพิเศษ เรื่อง “คุณธรรม จริยธรรม นำ ทอท.สู่องค์กรคุณธรรม” โดยมี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบรรยายให้ความรู้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ รวมถึงส่งเสริมจริยธรรมจรรยาบรรณให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. โดยมีการประเมินผลความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ</li> <li>- ส่วนงาน ทอท.จัดส่งพนักงานเข้ารับฟังบรรยายฯ โดยมีการตอบรับผ่านแบบฟอร์มเข้ารับฟังบรรยายฯ จำนวน 256 คน</li> </ul>	ผลก. และ ผลก.
การเผยแพร่แนวทางหรือหลักจริยธรรม จรรยาบรรณไม่สม่ำเสมอและไม่ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในทราบผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ของ ทอท. เป็นประจำทุกไตรมาส เช่น หนังสือเวียนของ ทอท. AOT Staff Application และ Intranet Web Portal เป็นต้น สำหรับภายนอกมีการเผยแพร่เป็นประจำทุกปีผ่าน Website หลักของ ทอท. (<a href="https://corporate.airportthai.co.th">https://corporate.airportthai.co.th</a>)</li> </ul>	✓		30		ผลก. และ ผลก.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<p>การฝึกอบรมหรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณ ยังไม่ชัดเจน และเพียงพอ</p>	<p>จัดโครงการบรรยายพิเศษ เรื่อง “คุณธรรม จริยธรรม นำ ทอท.สู่องค์กรคุณธรรม” โดยมี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบรรยายให้ความรู้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณ รวมถึงส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. โดยมีการประเมินผลความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ</li> <li>- ส่วนงาน ทอท.จัดส่งพนักงานเข้ารับฟังบรรยายฯ โดยมีการตอบรับผ่านแบบฟอร์มเข้ารับฟังบรรยายฯ จำนวน 256 คน</li> </ul>	<p>1. การลดความเสี่ยง (Treat)</p>	<p>ค่าดำเนินการจัดโครงการบรรยายพิเศษ และจ้างวิทยากรภายนอกบรรยายให้ความรู้ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณ รวมถึงส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. จำนวนเงิน 18,550.- บาท</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท.</li> <li>- มีกระบวนการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ อย่างชัดเจน</li> <li>- การดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) ภายใต้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> </ul>
		<p>2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานอาจมีความรู้ความเข้าใจหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณไม่เพียงพอ</li> <li>- การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. ไม่ชัดเจนและเพียงพอ</li> <li>- กระบวนการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ ไม่ชัดเจน</li> </ul>	<p>ไม่เสียค่าใช้จ่าย</p>

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
			- อาจไม่สามารถดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) ภายใต้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรได้ตามที่คาดหวัง	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)		ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : . การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ ให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. อาจไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : จำนวนร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับ 1	ผู้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมจริงเท่ากับร้อยละ 90 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ผ่านเกณฑ์ 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 90
	ระดับ 2	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมจริงเท่ากับร้อยละ 80 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ผ่านเกณฑ์ 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 80
ปัจจัยเสี่ยง : การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ ให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท.ฯ	ระดับ 3	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมจริงเท่ากับร้อยละ 70 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ผ่านเกณฑ์ 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 70
Lagging Indicator : การประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการเข้าอบรม	ระดับ 4	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมจริงเท่ากับร้อยละ 60 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ผ่านเกณฑ์ 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 60
	ระดับ 5	จำนวนผู้เข้ารับการอบรมจริงเท่ากับร้อยละ 50 จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ผ่านเกณฑ์ 7 คะแนน จาก 10 คะแนน เป็นจำนวนร้อยละ 50

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก จำนวนร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (จำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด 256 คน)
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก การประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการเข้าอบรม

สายเลขานุการบริษัท (ลขบ.) และฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต (ฝกป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝกป. และ ฝลก.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : การทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Policy) อาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5x5 = 25	4x2 = 8	1x2 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ Core Business Enablers ด้านที่ 1 CG <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Policy) และเสนอคณะกรรมการ ทอท. ภายในเดือน ก.ย.68		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. การประสานงาน/การสื่อสารระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง อาจยังไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดช่องทางการสื่อสารและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> <li>- การกำหนดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ต้องสื่อสารและผู้ที่ต้องรับรู้ในแต่ละขั้นตอน</li> <li>- สร้างความตระหนักในสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจนและทันเวลา</li> </ul>	✓		20	-	ฝกป. และ ฝลก.
2. บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการทบทวนนโยบายกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ ให้มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบันไม่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานตามแผนดำเนินงานด้านกฎระเบียบองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยดำเนินงานสอดคล้องตามจากมาตรฐาน International Standards Organization (ISO 19600) และ (ISO 37301) : Compliance Management System, แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO - ERM 2017, แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>- แผนการดำเนินการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Policy) ประจำปีงบประมาณ 2568</li> </ul>		✓	80	จัดส่งพนักงานของ ฝกป. จำนวน 4 คน เข้ารับการอบรมภายนอก (ศ.2) หลักสูตรเรื่อง Future Compliance Gap and Compliance Risk Management	ฝกป.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการทบทวนนโยบายให้มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบันไม่เพียงพอ	จัดส่งพนักงานของ ฝกป. จำนวน 4 คน เข้ารับการอบรมภายนอก (ศ.2) หลักสูตรเรื่อง Future Compliance Gap and Compliance Risk Management	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ค่าใช้จ่ายในการเข้าอบรม หลักสูตร เรื่อง Future Compliance Gap and Compliance Risk Management เป็นเงินจำนวน 27,600.- บาท	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลฯ ให้มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- สามารถจัดทำนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>- นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ มีความเป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์</li> <li>- การดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) ภายใต้การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> </ul>
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอในการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ ให้มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบัน</li> <li>- การทบทวนจัดทำนโยบายกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ ไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>- นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานฯ อาจไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์</li> <li>- อาจไม่สามารถดำเนินงานปรับปรุงช่องว่าง</li> </ul>	

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
			เพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) ภายใต้อำนาจ การดำเนินงานตามระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรได้ตาม ที่คาดหวัง	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)		ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง การทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Policy) อาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ร้อยละ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผน	ระดับ 1	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวน นโยบายฯ เท่ากับ 100	ทบทวนนโยบายฯ และเสนอคณะกรรมการ ทอท. เร็วกว่าเดือน ก.ย.68
	ระดับ 2	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวน นโยบายฯ เท่ากับ 80	ทบทวนนโยบายฯ และเสนอคณะกรรมการ ทอท. ภายในเดือน ก.ย.68
ปัจจัยเสี่ยง : การทบทวนนโยบาย การกำกับดูแล การปฏิบัติงานฯ	ระดับ 3	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวน นโยบายฯ เท่ากับ 60	ทบทวนนโยบายฯ และเสนอคณะกรรมการ ทอท. ภายในเดือน ต.ค.68
Lagging Indicator : การเสนอ นโยบายฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.	ระดับ 4	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวน นโยบายฯ เท่ากับ 40	ทบทวนนโยบายฯ และเสนอคณะกรรมการ ทอท. ภายในเดือน พ.ย.68
	ระดับ 5	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวน นโยบายฯ เท่ากับ 20	ทบทวนนโยบายฯ และเสนอคณะกรรมการ ทอท. ภายในเดือน ธ.ค.68

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการทบทวนนโยบายฯ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก การเสนอนโยบายฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.

สายงานยุทธศาสตร์ (สงยศ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝกอ.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ความเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 4 = 20	2 x 4 = 8	2 x 2 = 4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ Core Business Enabler ด้านที่ 2 SP <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.4504		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.3004		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนดำเนินงาน		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์อาจยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องครบถ้วนทุกแผนแม่บท	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฟกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. ข้อมูลปัจจัยนำเข้าของปีก่อนหน้า		✓	20	1. ฟกอ.เพิ่มความถี่ในการทบทวนและสอบทานข้อมูลปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจุบัน 2. ฟกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฟกอ. และสายงานที่รับผิดชอบแผนแม่บท
2. การกำหนดเป้าหมายแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฟกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่มีอยู่ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2567 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2567)		✓	10	1. ฟกอ.ทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น 2. ฟกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฟกอ. และส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในระดับยุทธศาสตร์	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฟกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง		✓	10	1. ฟกอ.สอบทานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของแผนแม่บทให้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ 2. ฟกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฟกอ. และสายงานที่รับผิดชอบแผนแม่บท

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
4. ยังไม่มีแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฝกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. แผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568		✓	10	ฝกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฝกอ. และสายงานที่รับผิดชอบแผนแม่บท
5. แผนปฏิบัติการไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการและปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฝกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของ ทอท.		✓	20	ฝกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฝกอ. และส่วนงานที่รับผิดชอบกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
6. ทอท.อาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทอท. 3. แผนดำเนินงานของ สผก.ฟกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568 4. ตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กรตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2567 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2567)		✓	15	ฟกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฟกอ. และสายงานที่รับผิดชอบแผนแม่บท
7. ทอท.ยังไม่มีมีการประมาณการผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2. แผนดำเนินงานของ สผก.ฟกอ. ประจำปีงบประมาณ 2568		✓	15	ฟกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”	ฟกอ. และส่วนงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดที่สำคัญ
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
<p>1. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์อาจยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องครบถ้วนทุกแผนแม่บท</p> <p>2. การกำหนดเป้าหมายแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน</p> <p>3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในระดับยุทธศาสตร์</p> <p>4. ยังไม่มีแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p> <p>5. แผนปฏิบัติการไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการและปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ</p> <p>6. ทอท.อาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p> <p>7. ทอท.ยังไม่มีมีการประมาณการผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ</p>	<p>1. ฝกอ.เพิ่มความถี่ในการทบทวนและสอบถามข้อมูลปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>2. ฝกอ.ทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3. ฝกอ.สอบถามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของแผนแม่บทให้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ</p> <p>4. ฝกอ.จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568”</p>	<p>1. การลดความเสี่ยง (Treat)</p>	<p>ค่าใช้จ่ายโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568” จำนวน 1,029,000 บาท</p>	<p>1. การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 SP</p> <p>2. แผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน</p> <p>3. ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา</p>	
		<p>2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)</p>	<p>1. การดำเนินงานของ ทอท. ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 2 SP</p> <p>2. แผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องไม่เชื่อมโยงและไม่สอดคล้องกัน</p> <p>3. ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ไม่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา</p>	<p>“ไม่มีค่าใช้จ่ายโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568” จำนวน 1,029,000 บาท</p>	
		<p>3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)</p>	<p>ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้</p>		
		<p>4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)</p>	<p>ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้</p>		
<p>สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)</p>					

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน ดำเนินงาน	ระดับ 1	ดำเนินการตามแผนดำเนินงาน ได้เร็วกว่าระยะเวลาที่กำหนด	ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.6004
	ระดับ 2	ดำเนินการตามแผนดำเนินงาน ได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.4504
ปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่ม ค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ประจำปี งบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับ 3	ดำเนินการตามแผนดำเนินงาน ล่าช้ากว่าแผนงานไม่เกิน 1 เดือน	ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.3004
Lagging Indicator : ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568	ระดับ 4	ดำเนินการตามแผนดำเนินงาน ล่าช้ากว่าแผนงานมากกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ไตรมาส	ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.1504
	ระดับ 5	ดำเนินการตามแผนดำเนินงาน ล่าช้ากว่าแผนงานมากกว่า 1 ไตรมาส	ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับ 2.0004

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนดำเนินงาน
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ค่าคะแนน SE-AM ด้านที่ 2 SP ของ ทอท. ประจำปี 2568

สายงานยุทธศาสตร์ (สงยศ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝคส.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ความเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control: RM&IC) ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด				
ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
		5 x 5 = 25	2 x 4 = 8	1 x 3 = 3
ที่มาของเป้าหมายในการระบุความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ Core Business Enabler ด้านที่ 3 RM&IC <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 มากกว่าหรือเท่ากับตัวชี้วัด PA ระดับ 3 (3.0000 คะแนน)		
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 มากกว่าค่าคะแนนของปี 2567		
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ SEAM		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ขาดแนวทางในการบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน	<p>1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&amp;IC)</p> <p>2. แผนดำเนินงานของ สคส.ฝคส. ประจำปีงบประมาณ 2568</p> <p>2.1 การทบทวนนโยบาย GRC และเสนอต่อ คณส.ทอท. คคส. และ คณก.ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ และลงนามโดยประธาน คณก.ทอท.</p> <p>2.2 การเผยแพร่นโยบาย GRC ตามช่องทางการสื่อสารของ ทอท. ให้กับส่วนงาน ทอท. และหน่วยงานภายนอก</p> <p>3. SIPOC กระบวนการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.</p>		✓	15	<p>1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา: แผนการศึกษาและจัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ประจำปีงบประมาณ 2568</p> <p>3. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC) ของ ทอท.</p> <p>4. จัดทำ SIPOC กระบวนการการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามหลักการ GRC Capability Model ของ OCEG</p> <p>5. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น</p>	ฝคส. ฝลก. และ ฝกป.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	ระดับความรุนแรงรายสาเหตุ	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
2. ไม่สามารถจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ได้ตามที่หลักเกณฑ์ SE-AM กำหนด	<p>1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&amp;IC)</p> <p>2. แผนดำเนินงานของ สคส.ฝคส. ประจำปีงบประมาณ 2568</p> <p>3. ประสานงานกับฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.) เพื่อขอรับการสนับสนุนข้อมูลในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาส (Opportunities) ใน SWOT ขององค์กร และ Value driver ของ ทอท.</p> <p>4. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.</p> <p>5. SOP การระบุ/ทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ (SOP-สคส.ฝคส.สงยศ.011)</p>		✓	15	<p>1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement</p> <p>3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น</p> <p>4. จัดทำ SIPOC กระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพิ่มเติมเพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน</p>	ฝคส. และ ฝกอ.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
3. บุคลากรอาจยังมีทักษะความรู้และประสบการณ์ไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM	<p>1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&amp;IC)</p> <p>2. SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท.</p> <p>3. SOP การระบุ/ทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ (SOP-สคส.ฝคส.สงยศ.011)</p> <p>4. แผนดำเนินงานของ สคส.ฝคส. ประจำปีงบประมาณ 2568</p> <p>5. จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ในหลักสูตร “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SEAM”</p>		✓	35	<p>1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา: แผนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569</p> <p>3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น</p>	ฝคส.
4. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงยังขาดความชัดเจนในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM	<p>1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&amp;IC)</p> <p>2. ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ (KPI in Process)</p> <p>3. SIPOC การปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรม/ความตระหนัก และศักยภาพบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง</p> <p>4. แผนดำเนินงานของ สคส.ฝคส. ประจำปีงบประมาณ 2568</p>		✓	15	<p>1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการกำหนดขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ ทอท.</p> <p>3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น</p>	ฝคส.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
5. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอาจยังไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร	1. เกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM&IC) 2. SIPOC กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนด 3. SOP การติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำไตรมาส (SOP-สคส.ฝคส.สงยศ.012) 4. แผนดำเนินงานของ สคส.ฝคส. ประจำปีงบประมาณ 2568		✓	20	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับความคืบหน้าของรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) 3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น	ฝคส. และ ฝกอ.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
1. ขาดแนวทางในการบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการศึกษาและจัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ประจำปีงบประมาณ 2568 3. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance : GRC) ของ ทอท. 4. จัดทำ SIPOC กระบวนการการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามหลักการ GRC Capability Model ของ OCEG 5. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท	1. ทอท.มีแนวปฏิบัติในการบูรณาการด้าน GRC ที่ชัดเจน สอดคล้องกับหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล 2. ทอท. สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้าน GRC 3. ทอท.มีโครงสร้างการกำกับบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ทอท.ขาดแนวปฏิบัติในการบูรณาการด้าน GRC ที่ชัดเจน สอดคล้องกับหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล 2. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้าน GRC 3. ทอท.ไม่มีโครงสร้างการกำกับบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
2. ไม่สามารถจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ได้ตามที่หลักเกณฑ์ SE-AM กำหนด	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้าร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement 3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น 4. จัดทำ SIPOC กระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพิ่มเติม เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท	1. มีแนวทางในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ที่ชัดเจน 2. สามารถจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ได้ตามที่หลักเกณฑ์ SE-AM กำหนด 3. ทอท. สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านกระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ไม่มีแนวทางในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ที่ชัดเจน 2. อาจไม่สามารถจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ได้ตามที่หลักเกณฑ์ SE-AM กำหนด 3. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านกระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
3. บุคลากรมีความรู้ไม่เพียงพอในการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้าร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา: แผนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท	1. ทอท.มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM 2. ทอท. สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ของ ทอท.อาจยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM 2. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
4. ขาดแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้อง ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้าร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการกำหนดขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ ทอท. 3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท	1. ทอท. มีแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM 2. ทอท. สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ขาดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM 2. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
5. ไม่สามารถรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรได้	1. จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์ SE-AM เข้ามาร่วมทำงานกับ ทอท. อย่างน้อย 3 วัน/สัปดาห์ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการดำเนินงานของ ทอท. ได้อย่างแท้จริง 2. แผนดำเนินงานปรับปรุงช่องว่างเพื่อการพัฒนา : แผนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับความคืบหน้าของรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) 3. ศึกษาการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจอื่น	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท	1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เป็นไปตามหลักเกณฑ์ SEAM 2. ทอท. สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) 2. ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน SE-AM ด้านการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting)	ทอท.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา “โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)” สำหรับด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นจำนวนเงิน 6,457,723.92 บาท
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control: RM&IC) ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ SEAM	ระดับ 1	ทุกแผนงานฯ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นไปตามแผน และมีบางแผนงานฯ ที่เร็วกว่าแผน	ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 มากกว่าหรือเท่ากับตัวชี้วัด PA ระดับ 4 (4.0000 คะแนน)
	ระดับ 2	ทุกแผนงานฯ มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นไปตามแผน	ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 มากกว่าหรือเท่ากับตัวชี้วัด PA ระดับ 3 (3.0000 คะแนน)
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับ 3	มีบางแผนงานฯ ที่ล่าช้ากว่าแผนแต่ไม่เกิน 1 เดือน	ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 มากกว่าค่าคะแนนของปี 2567
<b>Lagging Indicator :</b> ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่หลักเกณฑ์ SEAM กำหนด	ระดับ 4	มีบางแผนงานฯ ที่ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน	ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 เท่ากับค่าคะแนนของปี 2567
	ระดับ 5	ทุกแผนงานฯ มีผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 1 เดือน	ค่าคะแนน SEAM ด้านที่ 3 RM&IC ของ ทอท. ประจำปี 2568 น้อยกว่าค่าคะแนนของปี 2567

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ SEAM
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่หลักเกณฑ์ SEAM กำหนด

สายงานยุทธศาสตร์ (สงยศ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สรส.ฝกอ.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ความเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management : SM) ได้ตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง :  <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	3 x 3 = 9	2 x 3 = 6	2 x 3 = 6
ที่มาของเป้าหมายในการระบุความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นจากปี 2567		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ค่าคะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เท่ากับปี 2567			
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : สามารถนำแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.เสนอคณะกรรมการ ทอท.ได้ภายในเดือน ส.ค.68			

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. องค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์	1. การอบรมให้ความรู้บุคลากร เพื่อให้ความรู้และทักษะในการดำเนินการตามเกณฑ์ SE-AM 2. การศึกษาแนวทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจชั้นนำเกี่ยวกับการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM	✓		10		สรส.ฝกอ.
2. บุคลากรไม่เพียงพอ	1. จัดลำดับความสำคัญของงาน 2. โอน/ยืมตัว/จัดสรรพนักงานในฝ่ายมาช่วยงาน 3. บริหารจัดการโดยให้พนักงานทำงานในรูปแบบของการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Management)	✓		15		ฝกอ.
3. กระบวนการดำเนินงานตามเกณฑ์ฯ จำเป็นต้องดำเนินการหลายขั้นตอน และเสนอตามลำดับบังคับบัญชา (เช่น แผนแม่บทฯ ต้องผ่านความเห็นชอบจาก คณก.ทอท. เป็นต้น)	จัดทำกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) ที่ชัดเจน เพื่อบริหารจัดการและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน	✓		30		สรส.ฝกอ. และ ฝลก.
4. ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	สร้างการรับรู้ และการมีส่วนร่วมในแผนการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอก	✓		20		สรส.ฝกอ. ส่วนงานของ ทอท. และ ผู้มีส่วน ได้เสียของ ทอท.
5. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและจัดทำแผนแม่บทฯ ไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	1. กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน (Timeline) เพื่อบริหารจัดการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 2. ประสานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด	✓		25		สรส.ฝกอ. และ ฝจช.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทอท.ไม่สามารถเพิ่มค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management : SM) ได้ตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ระยะเวลาในการนำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อ คณก.ทอท.	ระดับ 1	นำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.ได้ก่อนเดือน ส.ค.68	คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 อยู่ในค่าคะแนนระหว่าง 2.01 – 4.00 คะแนน
	ระดับ 2	นำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.ภายในเดือน ส.ค.68	คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 อยู่ในค่าคะแนนระหว่าง 1.7384 – 2.00 คะแนน
ปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถเพิ่ม ค่าคะแนน Core Business Enablers ด้านที่ 4.1 การมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (Stakeholder Management: SM) ได้ตามเป้าหมาย	ระดับ 3	นำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.ภายในเดือน ก.ย.68	คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 เท่ากับ 1.7383
Lagging Indicator : ผลคะแนนตาม เกณฑ์ด้าน 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ระดับ 4	นำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.ภายในเดือน ต.ค.68	คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 อยู่ในค่าคะแนนระหว่าง 1.50 – 1.7382
	ระดับ 5	นำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.ภายหลังจากเดือน ต.ค. 68	คะแนนตามเกณฑ์ด้าน 4.1 ต่ำกว่า 1.50 คะแนน

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ระยะเวลาในการนำเสนอแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการ ทอท.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ระดับค่าคะแนนจากการประเมินตามเกณฑ์ SE-AM ด้าน 4.1

สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (สงทอ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สงทอ.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : โครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	4 x 4 = 16	5 x 2 = 10	1 x 2 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience) ได้ภายในเดือน ส.ค.68		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience) ได้ภายในเดือน ก.ย.68		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience)		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. กระบวนการพัสดุไม่ทันตามกำหนดระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะทำงานสนับสนุนการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. และคณะกรรมการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. เพื่อติดตามและกำกับการดำเนินโครงการ</li> <li>- มีการกำหนดแผนดำเนินงานโครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. (Employee Experience)</li> </ul>	✓		50	-	ฝสร.
2. การจัดสรรงบประมาณอาจไม่เพียงพอ	-		✓	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมาณการค่าใช้จ่ายการจัดกิจกรรม</li> <li>- ถัวจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานภายใน สงทอ.</li> </ul>	ฝสร.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
การจัดสรรงบประมาณ อาจไม่เพียงพอ	- ประมาณการค่าใช้จ่ายการจัดกิจกรรม - ถัวจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานภายใน สงทอ.	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	-	- สามารถดำเนินโครงการได้ตามเป้าหมาย - เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและ ลูกค้า สงทอ. - สามารถปิด Gap การประเมิน Core Business Enable ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด - ไม่สามารถเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับ พนักงานและลูกค้า สงทอ. ได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด - ไม่สามารถปิด Gap การประเมิน Core Business Enable ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	-
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : ลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง โครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : การดำเนินงานด้านงบประมาณเพื่อ ใช้สำหรับการจัดทำโครงการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและ ลูกค้า ทอท. (Employee Experience)	ระดับ 1	ได้รับอนุมัติการใช้งบประมาณเรียบร้อยแล้ว	สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience) เร็วกว่าเดือน ส.ค.68
	ระดับ 2	ดำเนินการโอนเงินถัวจ่ายงบประมาณเรียบร้อยแล้ว	สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience) ได้ภายในเดือน ส.ค.68
ปัจจัยเสี่ยง : โครงการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและ ลูกค้า ทอท. (Employee Experience) อาจไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	ระดับ 3	อยู่ระหว่างการเจรจาขอถัวจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานภายใน ทอท.	สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience) ได้ภายในเดือน ก.ย.68
Lagging Indicator : การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและ ลูกค้า ทอท. (Employee Experience)	ระดับ 4	มีการประมาณการงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการฯ	สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience) ได้ล่าช้ากว่าเดือน ก.ย.68
	ระดับ 5	ไม่มีการดำเนินการเรื่องการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการดำเนินการโครงการฯ	ไม่สามารถจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน และลูกค้า ทอท. (Employee Experience) ได้

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก การดำเนินงานด้านงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการจัดทำโครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน  
และลูกค้า ทอท. (Employee Experience)
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. (Employee Experience)

## สายงานบัญชีและการเงิน (สบง.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สบง.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : การจัดส่งงบการเงินอาจไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด				
ประเภทความเสี่ยง :		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
<input type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input checked="" type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
		4 x 4 = 16	1 x 2 = 2	1 x 2 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :		
<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กร <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input checked="" type="checkbox"/> อื่นๆ (การดำเนินงานของ สบง.)		- ทอท.จัดส่งงบการเงินให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้ตามกำหนด (รายไตรมาสภายใน 45 วันนับแต่วันสุดท้ายของแต่ละไตรมาส และประจำปี ภายใน 2 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดรอบระยะเวลาบัญชี)		
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :		
		- ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน		
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :		
		- ระยะเวลาการได้รับข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องมากกว่า 7 วันก่อนวันที่ ทอท. ส่งงบการเงินให้ ตลท.		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ข้อมูลมีความไม่ครบถ้วน และถูกต้อง ทำให้การวิเคราะห์รายการบัญชีคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง	<p>1. มีการกำหนดเป้าหมายตามแผนการปิดบัญชี ซึ่งมีการควบคุมและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน รวมทั้งมีการแจ้งให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>2. ออกหนังสือขอความร่วมมือ, ติดตามและทวงถามข้อมูล ไปยังส่วนงาน ทอท.ที่เกี่ยวข้อง ทุกไตรมาส</p> <p>3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทำและนำส่งงบการเงิน</p>	/		50		ฝบช.
2. ระบบขัดข้องไม่พร้อมใช้งาน	ประสานงานกับผู้ดูแลระบบงานสารสนเทศให้ดำเนินการติดตามตรวจสอบและแก้ไขเพื่อให้ระบบกลับมาใช้งานได้โดยเร็ว	/		20		ฝบช.
3. การรวบรวมและจัดทำ ข้อมูลงบการเงินต้องจัดทำด้วย Manual ทำให้ไม่สามารถจัดทำข้อมูลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	<p>1. มีการกำหนดแผนดำเนินงานและบริหารจัดการการทำงานในแต่ละขั้นตอน ให้เป็นไปตามเวลาเป้าหมาย รวมทั้งบริหารจัดการให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม</p> <p>2. มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานและมีกระบวนการที่ชัดเจน โดยระบุกระบวนการทำงานไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP)</p>	/		30		ฝบช.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
	3. ลดการทำงานด้วย Manual โดยการนำเครื่องมือ เช่น Microsoft Planner, One Drive, Line Official มาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล 4. มีการติดตามการทำงาน รวมทั้งมีการรายงานความก้าวหน้าต่อผู้อำนวยการฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ			100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : การจัดส่งงบการเงินอาจไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ระยะเวลาการได้รับข้อมูล	ระดับ 1	ระยะเวลาการได้รับข้อมูลมากกว่า 7 วัน ก่อนวันที่ ทอท. ส่งงบการเงินให้ ตลท.	ไม่มีค่าใช้จ่าย และไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
	ระดับ 2	ระยะเวลาการได้รับข้อมูลเท่ากับ 7 วัน แต่ไม่น้อยกว่า 2 วัน ก่อนวันที่ ทอท. ส่งงบการเงินให้ ตลท.	อาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในการนำส่งงบการเงิน แต่ยังคงนำส่งงบการเงิน ให้ ตลท.ได้ทันตามกำหนด และไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
ปัจจัยเสี่ยง : การจัดส่งงบการเงินอาจไม่ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	ระดับ 3	ระยะเวลาการได้รับข้อมูลน้อยกว่า 2 วัน ก่อนวันที่ ทอท. ส่งงบการเงินให้ ตลท.	อาจมีค่าปรับจาก ตลท.เนื่องจากส่งงบการเงินไม่ทันตามกำหนด รวมทั้ง ตลท.ขึ้น เครื่องหมายห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งส่ง ผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
Lagging Indicator : - การเสียค่าใช้จ่ายและค่าปรับ - การเสียชื่อเสียงภาพลักษณ์	ระดับ 4	ระยะเวลาการได้รับข้อมูลน้อยกว่า 1 วัน ก่อนวันที่ ทอท. ส่งงบการเงินให้ ตลท.	มีค่าปรับจาก ตลท.เนื่องจากส่งงบการเงินไม่ทันตามกำหนด รวมทั้ง ตลท.ขึ้น เครื่องหมายห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
	ระดับ 5	ระยะเวลาการได้รับข้อมูลภายหลังวันที่ ทอท.ส่งบ การเงินให้ ตลท.	มีค่าปรับจำนวนมากจาก ตลท., กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมสรรพากร เนื่องจาก ส่งงบการเงินไม่ทันตามกำหนด รวมทั้ง ตลท.อาจพิจารณาเพิกถอนหลักทรัพย์จาก ตลท.ซึ่งมีกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ในวงกว้างทั้งในและต่างประเทศ

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ระยะเวลาการได้รับข้อมูลก่อนวันที่ ทอท.ส่งงบการเงินให้ ตลท.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ผลกระทบในการจัดส่งงบการเงินไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายและค่าปรับ รวมทั้งเสียชื่อเสียงภาพลักษณ์

สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด (สงพร.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สงพร.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : โครงการส่งเสริมการตลาดด้านการบินอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง :		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
<input checked="" type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
		4x4= 16	2x2= 4
		ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)	
		2x2= 4	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	
<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กร <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า		มีสายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศ มายัง ทชร.และ ทหญ. จำนวน 2 เส้นทางบินตลอดระยะเวลาโครงการฯ	
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
		มีสายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศ มายัง ทชร.และ ทหญ. จำนวน 1 เส้นทางบินตลอดระยะเวลาโครงการฯ	
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		-สายการบินจากกลุ่มประเทศเป้าหมายไม่มีการตอบรับเข้าร่วมกิจกรรมภายในไตรมาส 3 ของปีงบประมาณ 2568	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง (โครงการที่ 3)	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. การคัดเลือกกลุ่มประเทศ/ สายการบินเป้าหมาย รวมไปถึง ถึงการประชาสัมพันธ์ โครงการฯ อาจมีการระบุ เป้าหมายไม่ถูกต้องและ สื่อสารรายละเอียดโครงการ ไปไม่ถึงและไม่ครบถ้วน	- มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการประสานงาน ขอความร่วมมือและทำงาน ร่วมกับ ททท.สำนักงานใหญ่ และ/หรือสำนักงาน ประเทศกลุ่มเป้าหมาย ทุกๆ 2 เดือน ในการติดต่อ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายปลายทาง รวมไปถึงหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ผ่านการประชุม Onsite/Online โดยรายงานความคืบหน้า ให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งที่การประชุม - ทำการคัดเลือกกลุ่มประเทศเป้าหมาย จากการพิจารณาสถิติและแนวโน้มความสนใจใน การเปิดเส้นทางการบินมายัง ทชร. และ/หรือ ทหญ. ซึ่งได้จากการประสานงานกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง และการเจรจาธุรกิจกับสายการบิน	✓		90		สงพธ.
2. งบประมาณสำหรับ กิจกรรมที่สนับสนุนโครงการ กระตุ้นการเดินทางระหว่าง ประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ. อาจไม่ได้รับการอนุมัติ	จัดทำกรขออนุมัติงบประมาณโดยอ้างอิงจาก การอนุมัติแนวทางปฏิบัติโครงการ กระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ. จากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและมีการ รายงานความคืบหน้าแก่ผู้บังคับบัญชา	✓		10		
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง โครงการส่งเสริมการตลาดด้านการบินอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : การดำเนินงานตามแผนร่วมกับ พันธมิตร ททท.	ระดับ 1	สามารถดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ททท. ภายในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ 2568	สายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ. มากกว่าจำนวน 2 เส้นทางบินตลอดระยะเวลาโครงการฯ
	ระดับ 2	สามารถดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ททท. ภายในไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ 2568	สายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ. จำนวน 2 เส้นทางบินตลอดระยะเวลาโครงการฯ
ปัจจัยเสี่ยง : โครงการส่งเสริมการตลาดด้านการบิน อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 3	สามารถดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ททท. ภายในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2568	สายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ. จำนวน 1 เส้นทางบินตลอดระยะเวลาโครงการฯ
Lagging Indicator : จำนวนสายการบินเข้าร่วมกิจกรรม โครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่าง ประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ.	ระดับ 4	สามารถดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ททท. ล่าช้ากว่าไตรมาสที่ 4 ของ ปีงบประมาณ 2568	สายการบินให้ความสนใจแต่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ.
	ระดับ 5	ไม่สามารถดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ททท.	ไม่มีสายการบินให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการกระตุ้น การเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร.และ ทหญ.

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจากโอกาสการดำเนินงานตามแผนร่วมกับพันธมิตร ททท.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ผลกระทบจากจำนวนสายการบินเข้าร่วมกิจกรรมโครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร. และ ทหญ.

สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด (สงพธ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สงพธ.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถรักษาระดับรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Non-aero Revenue ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ) ได้ตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง :	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
<input checked="" type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	3X3 = 9	2X3 = 6	2X3 = 6
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :		
<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กร <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	ผลการดำเนินงานของ ทอท.เป็นไปตามประมาณการรายได้ที่ระดับ 19,629.40 ล้านบาท (ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ)		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :		
	ผลการดำเนินงานของ ทอท.เป็นไปตามประมาณการรายได้ไม่ต่ำกว่า 17,666.46 ล้านบาท (ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ)		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :		
	- จำนวนการยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ แต่ละไตรมาส - รายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ แต่ละไตรมาส (ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ)		
จากสถานการณ์เศรษฐกิจจะลดตัว ซึ่งมีผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ยืดเยื้อยาวนาน ปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ และการคงอัตราดอกเบี้ยในระดับสูง เป็นเวลายาวนานของธนาคารกลางในหลายประเทศ ส่งผลให้กำลังในการซื้อของผู้บริโภคลดลง ทำให้เกิดความเสี่ยงในการยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการรายใหญ่ เนื่องจากไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินธุรกิจภายในท่าอากาศยานดังนั้น ทอท.จึงต้องปรับตัว และพยายาม			

สร้างรายได้จาก Non-Aero ที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยาน รวมถึง ทอท.ต้องประเมินผลกระทบจากการลดลงของรายได้ในสถานการณ์ต่างๆเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
การยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการกระตุ้นตลาดด้านการบิน (Incentive Scheme) ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง (New Routes to Airport /New Routes to Airlines)</li> <li>- แผนงานเจรจาธุรกิจและศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาเส้นทางการบิน ณ สำนักงานของสายการบิน (Door Knock Visit) ประจำปี 2568</li> <li>- เข้าร่วมงาน The World Route Development Forum การเจรจาข้อเสนอทางธุรกิจกับสายการบินเพื่อจูงใจให้เปิดเส้นทางการบินใหม่ หรือเพิ่มความถี่เที่ยวบินมายังท่าอากาศยานของ ทอท.</li> <li>- จัดทำโครงการสนับสนุนการตลาดเพื่อเพิ่มเที่ยวบินระหว่างประเทศ ณ ททอ. และ ทชร. (Marketing Fund)</li> <li>- จัดทำโปรแกรมประชาสัมพันธ์จังหวัดเชียงรายและสงขลา (Familiarization Trip (Fam Trip))</li> </ul>	✓		100		
				100		

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถรักษาระดับรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Non-aero Revenue ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ) ได้ตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ร้อยละของการยกเลิกสัญญา ของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ ในท่าอากาศยานและไม่มีมาทดแทน	ระดับ 1	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทนการประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน ไม่เกินร้อยละ 5 ของสัญญา	ทอท.มีรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สะสม ณ ไตรมาส มากกว่า 19,629.40 ล้านบาท
	ระดับ 2	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทนการประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของสัญญา	ทอท.มีรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สะสม ณ ไตรมาส เท่ากับ 19,629.40 ล้านบาท
ปัจจัยเสี่ยง : ทอท.อาจไม่สามารถรักษาระดับรายได้ จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Non-aero Revenue ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และ รายได้จาก การบริการ) ได้ตามเป้าหมาย	ระดับ 3	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทนการประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของสัญญา	ทอท.มีรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สะสม ณ ไตรมาส ไม่ต่ำกว่า 17,666.46 ล้านบาท
Lagging Indicator : ผลประมาณการรายได้จากกิจกรรม เชิงพาณิชย์ (Non-Aero Revenue) ของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2568	ระดับ 4	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทนการประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของสัญญา	ทอท.มีรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สะสม ณ ไตรมาส ไม่ต่ำกว่า 16,684.99 ล้านบาท
	ระดับ 5	มีการยกเลิก และไม่มีผู้ประกอบการมาทดแทนการประกอบการเชิงพาณิชย์ ในท่าอากาศยาน มากกว่าร้อยละ 20	ทอท.มีรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์สะสม ณ ไตรมาส ต่ำกว่า 16,684.99 ล้านบาท

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจากร้อยละการยกเลิกสัญญาของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ในท่าอากาศยานและไม่มีมาทดแทน
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ประมาณการความสามารถในการสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Non-Aero Revenue) ของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2568

สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง (สงวน.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝวส.สงวน.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

<p>ความเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด</p>			
<p>ประเภทความเสี่ยง :</p> <p><input type="checkbox"/> Strategic Risk      <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk</p> <p><input type="checkbox"/> Financial Risk      <input type="checkbox"/> Compliance Risk</p>	<p>ระดับความเสี่ยง (L)x(I)</p>		
	<p>ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)</p>	<p>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)</p>	<p>ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)</p>
	<p>5 x 5 = 25</p>	<p>5 x 4 = 20</p>	<p>2 x 2 = 4</p>
<p>ที่มาของเป้าหมายในการระบุความเสี่ยง</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า</p> <p><input type="checkbox"/> อื่น ๆ</p>	<p>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :</p> <p>การดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปีงบประมาณ 2568 (อยู่ในขั้นตอนการจัดหาผู้รับจ้าง : กิจกรรมการเผยแพร่ประกาศและเอกสารงานจ้างก่อสร้างแล้วเสร็จ)</p>		
	<p>ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :</p> <p>การดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดในปีงบประมาณ 2568 ไม่เกิน 1 เดือน</p>		
	<p>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :</p> <p>การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>หมายเหตุ : ไตรมาสที่ 2 - งวดที่ 3 งานแล้วเสร็จ ธ.ค.67 ตัดจบ ม.ค.68</p> <p style="padding-left: 150px;">- งวดที่ 4 งานแล้วเสร็จ ม.ค.68 ตัดจบ มี.ค.68</p> <p style="padding-left: 100px;">ไตรมาสที่ 3 - งวดที่ 5 งานแล้วเสร็จ ก.พ.68 ตัดจบ พ.ค.68</p> <p style="padding-left: 100px;">ไตรมาสที่ 4 - งวดที่ 6 งานแล้วเสร็จ มี.ค.68 ตัดจบ ก.ค.68</p>		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
<p>1. การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้า เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่</p> <p><u>เป้าหมายรายไตรมาส</u></p> <p>- ไตรมาสที่ 1 : ผู้ออกแบบ ดำเนินการจัดทำแบบขั้นพัฒนาแบบ และแบบรายละเอียด เสนอ ทอท. พิจารณา</p> <p>- ไตรมาสที่ 2 : ผู้ออกแบบ ดำเนินการจัดทำรายละเอียดแบบ สำหรับยื่นขออนุญาต และ เอกสารเพื่อการประกวดราคา เสนอ ทอท. พิจารณา</p> <p>- ไตรมาสที่ 3 : ดำเนินการขออนุญาตก่อสร้าง</p> <p>- ไตรมาสที่ 4 : ดำเนินการจัดหาผู้รับจ้างก่อสร้าง</p>	<p>1. แผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3</p> <p>2. การกำกับและติดตามการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</p> <p>3. จัดประชุม Weekly Meeting เพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด</p> <p>4. การดำเนินงานคู่ขนานระหว่างงวดงาน</p> <p>5. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการ ทอท. ทุกเดือน</p> <p>6. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจ และงบประมาณของ ทอท. และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.</p>		✓	60	<p>จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษร ไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จจนส่งผลกระทบต่อความล่าช้า</p>	<p>ฝวส.สนวก. ในฐานะเลขานุการฯ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (WIC)</p>

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
2. บุคลากร ทอท.ที่มีหน้าที่สนับสนุนคณะกรรมการตรวจการจ้าง มีภารกิจงานนอกแบบโครงการอื่นทับซ้อนอยู่หลายโครงการ	1. การจัดทำตารางงานที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบเพื่อพิจารณาอัตรากำลังที่เหมาะสม 2. ประสานกับสายงานทรัพยากรบุคคลในการจัดหาบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อกระจายภาระงานให้สามารถดำเนินการได้เร็วขึ้น 3. ดำเนินการตามแผนงานนอกแบบงานโครงการอื่นให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด	✓		40		
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจาก มีการปรับเปลี่ยนความต้องการ ของเจ้าของพื้นที่	จัดทำหนังสือเร่งรัดเป็นลายลักษณ์อักษร ไปยังผู้ออกแบบฯ เพิ่มเติมเฉพาะกรณีที่ เป็นประเด็นสำคัญที่ดำเนินการไม่สำเร็จ จนส่งผลต่อความล่าช้า	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทอท.อาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จ ตามกำหนด	1. ทอท.สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลและ เวลาในการประชุมเร่งรัดงานลดลง ส่งผลให้ มีเวลาในตรวจแบบในส่วนอื่นได้มากขึ้น 2. การใช้วิธีเร่งรัดด้วยเอกสารที่เป็นทางการ จะช่วยให้เป็นหลักฐานในการกำกับและ ติดตามงานได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. งานออกแบบโครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าแผนงาน ในปีงบประมาณ 2568 2. อาจไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้า ของโครงการฯ ระหว่างปีได้ ทำให้ไม่สามารถ ปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตาม กรอบระยะเวลาที่กำหนด 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร ลดลง	ทอท.ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการจัดทำหนังสือเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จ ตามกำหนด
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

## เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : ทอท. อาจไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3	<b>ระดับ 1</b>	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 มากกว่า 95	โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการเร็วกว่ากำหนด
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> ทอท. อาจไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	<b>ระดับ 2</b>	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 เท่ากับ 95	โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
	<b>ระดับ 3</b>	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 มากกว่าหรือเท่ากับ 90	โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไม่เกิน 1 เดือน
	<b>ระดับ 4</b>	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 มากกว่าหรือเท่ากับ 85	โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดมากกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ไตรมาส
<b>Lagging Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	<b>ระดับ 5</b>	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 น้อยกว่า 85	โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 มีความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดมากกว่า 1 ไตรมาส

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

รายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน (สงมท.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สงมท.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : ระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ มีการทบทวนไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ			
ประเภทความเสี่ยง :  <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input checked="" type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	$4 \times 3 = 12$	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 2 = 4$
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง  <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : การทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐเป็นไปตามรอบที่กำหนดไว้ในระเบียบและคู่มือมาตรฐานประกอบระเบียบ ทอท.		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน			
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : กรอบระยะเวลาในการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานประกอบระเบียบ ทอท.			

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
ระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ มีการทบทวนไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ	1. มีการแต่งตั้งคณะทำงานทบทวนปรับปรุง และพัฒนาระเบียบและคู่มือมาตรฐานประกอบระเบียบ ทอท. 2. มีการกำหนดกรอบการทบทวนปรับปรุง และพัฒนาระเบียบและคู่มือมาตรฐาน	/		100	จัดทำแผนการดำเนินงานทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ	ผมป./ผมก.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์	
<p>ระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐมีการทบทวนไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ</p>	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ</p>	<p>1. การลดความเสี่ยง (Treat)</p>	<p>-</p>	<p>- ทำอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง มีระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดของรัฐ</p> <p>- การดำเนินงานด้านสนามบินของ ทอท. เป็นไปตามคู่มือและระเบียบตามมาตรฐานและข้อกำหนดของรัฐที่เป็นปัจจุบัน</p> <p>- สร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน ทอท. ที่เกี่ยวข้องในการถือปฏิบัติตามระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากรัฐเรียบร้อยแล้วเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	
		<p>2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)</p>	<p>สงมท. ไม่มีแผนการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐให้เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ</p>	<p>-</p>	
		<p>3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)</p>	<p>ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้</p>		
		<p>4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)</p>	<p>ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้</p>		
		<p>สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)</p>			

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ มีการทบทวนไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : กรอบระยะเวลาในการทบทวนระเบียบ และคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ	ระดับ 1	ทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ 4 เดือน ก่อนครบกำหนด หรือเร็วกว่า	มีระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่เป็นไปตามกฎหมายของรัฐ และมีการเผยแพร่ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องครบถ้วน
	ระดับ 2	ทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ 3 เดือน ก่อนครบกำหนดรอบการทบทวน	มีระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่เป็นไปตามกฎหมายของรัฐ
ปัจจัยเสี่ยง : ระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ มีการทบทวนไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนดหรือเป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดรัฐ	ระดับ 3	ทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ 2 เดือน ก่อนครบกำหนดรอบการทบทวน	มีการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่เป็นไปตาม กฎหมายของรัฐล่าช้า แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
Lagging Indicator : การทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการ พิจารณาจากรัฐ เป็นไปตามรอบที่กำหนดไว้ในระเบียบ หรือคู่มือมาตรฐานประกอบระเบียบ ทอท.	ระดับ 4	ทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ 1 เดือนก่อนครบกำหนดรอบการทบทวน	มีการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่เป็นไปตาม กฎหมายของรัฐล่าช้า และส่งผลกระทบต่อการทำงาน
	ระดับ 5	ไม่มีการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ	มีการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่เป็นไปตาม กฎหมายของรัฐล่าช้า และได้รับการแจ้งเตือนจากภาครัฐ

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก กรอบระยะเวลาในการทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก การทบทวนระเบียบและคู่มือมาตรฐานที่ได้รับการพิจารณาจากรัฐ เป็นไปตามรอบที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือคู่มือมาตรฐานประกอบระเบียบ ทอท.

## สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (สทว.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	สทว.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : สทว. อาจไม่สามารถป้องกันการถูกรุกโจมตี ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบหลักที่สำคัญของ ทอท.			
ประเภทความเสี่ยง :		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
<input type="checkbox"/> Strategic Risk	<input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
<input type="checkbox"/> Financial Risk	<input type="checkbox"/> Compliance Risk	4 x 5	1 x 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/แผนปฏิบัติการ/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input type="checkbox"/> อื่นๆ		มีการถูกรุกโจมตีเข้าระบบ แต่ไม่สามารถทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและบริการของ ทอท.	
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
		มีการถูกรุกโจมตีเข้าระบบ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน แต่สามารถกู้คืนระบบได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานความก้าวหน้าแผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์รายเดือน</li> <li>- ความถี่ในการอัปเดตโปรแกรมป้องกัน</li> <li>- ความถี่ในการถูกรุกโจมตีระบบและข้อมูล</li> <li>- อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนการบุกรุก</li> </ul>	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ระบบการป้องกันอาจไม่ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ของการถูกบุกรุก	<p>1.1 มีการจัดเจ้าหน้าที่บริหารจัดการและเฝ้าระวังแบบ 24x7 มีการอัปเดตโปรแกรมป้องกันและ Patch ตามรอบแผนที่กำหนด และมีการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารตามลำดับชั้น <u>เป้าหมาย</u> : รายงานผลดำเนินงานฯ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และสรุปตามรายไตรมาสให้ผู้บริหารทราบ</p> <p>1.2 มีระบบและอุปกรณ์ป้องกัน IPS/Fire wall <u>เป้าหมาย</u> : รายงานสถิติที่ระบบฯ ตรวจสอบก่อนเกิดความเสียหาย ต่อระบบ ทอท. ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดสรุปตามรายไตรมาส ให้ผู้บริหารทราบ</p> <p>1.3 แผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (DT : 5.3-1) <u>เป้าหมาย</u> : รายงานความก้าวหน้าของแผนฯ (จัดทำแล้วเสร็จ พ.ค, ดำเนินการติดตั้ง มิ.ย., ใช้งาน ก.ย.)</p> <p>1.4 แผนงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. สำหรับระบบโครงสร้างพื้นฐานสำคัญและกระบวนการที่รองรับการทำงานระบบบริหารทรัพยากรองค์กร ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 (DT : 6.2-2) (ISMS) <u>เป้าหมาย</u> : รายงานความก้าวหน้าของแผนฯ (จัดทำแล้วเสร็จ ส.ค, จัดทำแผนดำเนินการงานงวด 1 ก.ย.68)</p> <p>1.5 มีแผน BCP-ICT ,แผน IRP รวมถึงมีการฝึกซ้อมฯ</p>	✓		70	-	<p>1.1 ผบท.</p> <p>1.2 ผบท.</p> <p>1.3 ผพช</p> <p>1.4 ผกท</p> <p>1.5 สททว.</p>

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
	<u>เป้าหมาย</u> : รายงานความก้าวหน้าทุกไตรมาส และฝึกซ้อมฯ ในเดือน ส.ค.68					
2. บุคลากรของ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังไม่เข้าใจ และขาด ความตระหนัkd้านเทคโนโลยี	<p>1. มีการฝึกอบรมสร้างความตระหนัkd้านเทคโนโลยีและการใช้ข้อมูล ให้ทันสมัยต่อกัยคุกคามต่างๆ</p> <p><u>เป้าหมาย</u> : ดำเนินการได้ตามแผนฯ และวัดผลหลังฝึกอบรมฯ</p> <p>2. สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและให้เป็น ปัจจุบันของ ทอท. แก่บุคลากร ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p><u>เป้าหมาย</u> : อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>3. มีการประเมินความตระหนัkdของบุคลากร ทอท. ให้เป็นไป ตามแผนงานที่กำหนด</p> <p><u>เป้าหมาย</u> : อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>	✓		30	-	ฝกท.
				100		

\* ระบบงานหลักที่สำคัญของ ทอท. : ระบบงานที่ผ่านการพิจารณาใน Critical Service และ BIA

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

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

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง สงทว. อาจไม่สามารถป้องกันการถูกบุกรุกโจมตี ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบหลักที่สำคัญ

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความก้าวหน้าของแผนงานยกระดับด้านการรักษา ความปลอดภัยทางไซเบอร์	ระดับ 1	เร็วกว่าแผนฯ 1 เดือน	ไม่มีการบุกรุก หรือมีการถูกบุกรุกโจมตี แต่ไม่สามารถเข้าระบบของ ทอท. ได้
	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนฯ	มีการถูกบุกรุกโจมตี แต่ไม่สามารถทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและบริการของ ทอท.
ปัจจัยเสี่ยง : สงทว. อาจไม่สามารถป้องกันการถูก บุกรุกโจมตี ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบหลักที่ สำคัญ	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท. และส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่สามารถกู้คืนระบบได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท. และส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยไม่สามารถกู้คืนระบบไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	มีการถูกบุกรุกโจมตีเข้าระบบ ทอท. และส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยไม่สามารถกู้คืนระบบไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีข่าวเผยแพร่ออกสู่สาธารณชน
Lagging Indicator : ระดับความรุนแรงในการหยุดชะงักของระบบงาน หลักที่สำคัญที่มีผลต่อการให้บริการหรือการ ดำเนินงาน ของ ทอท.			

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของแผนงานยกระดับด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ระดับความรุนแรงในการหยุดชะงักของระบบงานหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการให้บริการหรือการดำเนินงานของ ทอท.

## สายกฎหมาย (สภท.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สภท.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : การให้ความเห็นด้านกฎหมายอาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข			
ประเภทความเสี่ยง :  <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input checked="" type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	3x3=9	2x1=2	2x1=2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input checked="" type="checkbox"/> อื่นๆ ภารกิจที่รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ให้ความเห็นด้านกฎหมายสอดคล้องกับกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : วันประกาศราชกิจจานุเบกษา		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ยังมีความรู้ไม่ครอบคลุมต่อ กฎหมายใหม่หรือกฎหมาย ที่มีการแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการอบรมภายใน (ศ.1) หรือส่งผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายอบรมเพิ่มความรู้ (ศ.2)</li> <li>- สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ของ ทอท.</li> <li>- ถ่ายทอดความรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายที่มีความรู้ด้านกฎหมายนั้นๆ</li> <li>- ตรวจสอบและติดตามกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไขเป็นประจำทุกเดือน</li> <li>- ศึกษาแนวทางข้อกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข</li> <li>- ปรับปรุงกฎหมายเป็นประจำทุกปี และรายงานฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝคส.) (BCM) และฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต (ฝกป.)</li> </ul>	✓		100	-	คณส.สภท.
				100		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง การให้ความเห็นด้านกฎหมายอาจไม่สอดคล้องกับกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : วันประกาศ ราชกิจจานุเบกษา	ระดับ 1	ก่อนวันประกาศราชกิจจานุเบกษา (ร่างประกาศราชกิจจานุเบกษา)	ทอท.พร้อมดำเนินการได้ตามกฎหมายใหม่หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข
ปัจจัยเสี่ยง : การให้ความเห็น ด้านกฎหมายอาจไม่สอดคล้อง กับกฎหมายใหม่หรือกฎหมาย ที่มีการแก้ไข	ระดับ 2	วันประกาศราชกิจจานุเบกษา	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. แต่ยังไม่เกิดข้อร้องเรียน
	ระดับ 3	ล่าช้าไม่เกินกว่าวันประกาศราชกิจจานุเบกษา ร้อยละ 20 ของระยะเวลาที่บังคับใช้กฎหมาย	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. จนเกิดข้อร้องเรียน
	ระดับ 4	ล่าช้าไม่เกินกว่าวันประกาศราชกิจจานุเบกษา ร้อยละ 30 ของระยะเวลาที่บังคับใช้กฎหมาย	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. และมีการฟ้องร้อง
Lagging Indicator : ผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท.	ระดับ 5	ล่าช้าไม่เกินกว่าวันประกาศราชกิจจานุเบกษา ร้อยละ 40 ของระยะเวลาที่บังคับใช้กฎหมาย	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. และมีการฟ้องร้อง จนส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ วันประกาศราชกิจจานุเบกษา
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สกอญ.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	คนส.สกอญ. (ฝสก.)

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ในภาวะวิกฤตมีความล่าช้า			
ประเภทความเสี่ยง :  <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5x5 = 25	2x4 = 8	2x2 = 4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า <input checked="" type="checkbox"/> อื่น ๆ นโยบายผู้บริหาร	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ภายใน 3 ชั่วโมง		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ภายใน 6 ชั่วโมง		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ระยะเวลาในการตรวจสอบข้อมูล		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ข้อจำกัดของช่องทาง การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ Facebook : AOT PR E-mail พนักงาน ทอท. จอแสดง Light Emitting Diode (LED) ณ สำนักงาน และการประกาศเสียงตามสาย</li> <li>- การสื่อสารภายนอกองค์กร ได้แก่ การแถลงข่าว การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร ข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release)</li> <li>- การมีพนักงาน AOT Rabbit Team ที่ได้รับการคัดเลือกจาก สนง.ทอท. และท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. ซึ่งทำหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ ทอท.</li> </ul>	✓		20	-	ฝสก.
2. ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสื่อสาร ไม่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝสก.ประสานงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูล</li> <li>- การมีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ณ ท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. (PR Network) ซึ่งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลของแต่ละท่าอากาศยาน</li> </ul>	✓		20	-	ฝสก.
3. ขั้นตอนการสื่อสารข้อมูล อาจไม่ทันต่อการรายงาน เหตุการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต Workflow ซึ่งมีการทบทวนและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน</li> <li>- การมีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ณ ท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. ซึ่งทำหน้าที่รายงานข้อมูลข่าวสารโดยตรง</li> </ul>		✓	60	- การจัดกิจกรรมสัมมนา PR Team ให้กับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ณ ท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. เพื่อให้ความเข้าใจกระบวนการและระยะเวลาดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต	ฝสก.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<p>ขั้นตอนการสื่อสารข้อมูล อาจไม่ทันต่อ การรายงานเหตุการณ์</p>	<p>การจัดกิจกรรมสัมมนา PR Team ให้กับ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ทำอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. เพื่อให้ความเข้าใจกระบวนการและ ระยะเวลาดำเนินการสื่อสารใน ภาวะวิกฤต</p>	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้ความรู้ ความ เข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (PR Team ) ณ ทำอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ถึงขั้นตอน กระบวนการและระยะเวลาการสื่อสารในภาวะ วิกฤต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (PR Team ) เข้าใจใน กระบวนการสื่อสารและระยะเวลาในภาวะวิกฤต</li> <li>- ขั้นตอนในการอนุมัติการสื่อสารเร็วขึ้น</li> <li>- ขั้นตอนการสื่อสารข้อมูลรวดเร็วทันต่อ การรายงานเหตุการณ์</li> <li>- ส่งเสริมภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร (ประเมิน มูลค่าไม่ได้)</li> </ul>
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (PR Team ) มีความเข้าใจไม่ครอบคลุมกระบวนการ และระยะเวลาการสื่อสารในภาวะวิกฤต</li> <li>- ขั้นตอนการสื่อสารข้อมูลอาจไม่ทันต่อ การรายงานเหตุการณ์</li> <li>- สูญเสียภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร</li> </ul>	ไม่มี
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยง	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ในภาวะวิกฤตมีความล่าช้า

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ระยะเวลา การสื่อสารข้อมูล	ระดับ 1	ดำเนินการจัดสัมมนา AOT PR TEAM ประเมินผลการสัมมนา และสรุปผลสัมมนา ได้ภายในเดือน พ.ค.68	สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ เร็วกว่า 3 ชั่วโมง
	ระดับ 2	ดำเนินการจัดสัมมนา AOT PR TEAM ประเมินผลการสัมมนา และสรุปผลสัมมนา ได้ภายในเดือน มิ.ย.68	สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ภายใน 3 ชั่วโมง
ปัจจัยเสี่ยง : การสื่อสาร ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของ ทอท. ในภาวะวิกฤตมีความล่าช้า	ระดับ 3	ดำเนินการจัดสัมมนา AOT PR TEAM ประเมินผลการสัมมนา และสรุปผลสัมมนา ได้ภายในเดือน ก.ค.68	สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ไม่เกิน 6 ชั่วโมง
Lagging Indicator : ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร	ระดับ 4	ดำเนินการจัดสัมมนา AOT PR TEAM ประเมินผลการสัมมนา และสรุปผลสัมมนา ได้ภายในเดือน ส.ค.68	สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. ทันต่อเหตุการณ์ หลัง 6 ชั่วโมง
	ระดับ 5	ไม่มีการจัดสัมมนา AOT PR TEAM ภายในปีงบประมาณ 2568	สื่อสารข้อมูลสำคัญของ ทอท. ทันต่อเหตุการณ์ 7 ชั่วโมง

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการจัดสัมมนาฯ \_\_\_\_\_
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ระยะเวลาการสื่อสารข้อมูล \_\_\_\_\_

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝฝค.ทสภ.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสภ. อาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	3 x 2 = 6	2 x 1 = 2	2 x 1 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO4 : Lead Changes toward Sustainability ยุทธศาสตร์ 6 : มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม SWOT (W1) : ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ SWOT (W2) : ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของท่าอากาศยานยังอยู่ในระดับต่ำ SWOT (W3) : บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่อทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร อาทิ Digital Competency และ Business Development SWOT (W6) : ทอท. มีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานล่าช้ากว่าท่าอากาศยานคู่แข่ง SWOT (O3) : อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ในสนามบินทั่วโลกที่อยู่ในระดับสูง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : สามารถจ่ายกระแสไฟฟ้าจริงเข้าสู่ระบบการจ่ายไฟของ ทอท. หรืออาคารของ DCAP หรืออาคารของผู้ประกอบการภายในเดือน ก.ย.68		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนประจำปี		

เป็นโอกาสให้กับท่าอากาศยานไทยในการเพิ่มรายได้ผ่านการขยายบริการและร้านค้าปลีกเพื่อดึงดูดการใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ

SWOT (O5) : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

IR3 : ขาดการบูรณาการเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับ คู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือคู่ค้าเพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการตลอด Customer Journey การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการเส้นทางการบินและการจัดการ Slot

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ไม่สามารถติดตั้ง Solar Farm แบบ Floating บริเวณบ่อน้ำ ด้านทิศเหนือและทิศใต้ของทางวิ่ง ฟังตะวันตกได้ เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติภารกิจกู้ภัยทางน้ำ หากเกิดเหตุอากาศยานอุบัติเหตุ/อุบัติเหตุการณ์ในพื้นที่ดังกล่าว	- ประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ประกอบการรายงานแผนปฏิบัติการ และเสนอคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจ และงบประมาณของ ทอท. - หากการประเมินความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่สามารถยอมรับได้ อาจต้องพิจารณาสำรวจพื้นที่ที่มีความเหมาะสมทดแทนพื้นที่ติดตั้งเดิม	✓		50	-	ฝฟค.ทสภ.
2. การพิจารณารายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมโครงการฯ มีความล่าช้า (ปัจจัยภายนอก)	เร่งรัดการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เพิ่มเติมตามมติที่ประชุมคณะกรรมการผู้ชำนาญการพิจารณารายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมโครงการพื้นฐานทางบก และอากาศ (ดำเนินการสำรวจแล้วเมื่อวันที่ 26-27 ม.ค.68)	✓		15	-	ฝฟค.ทสภ.
3. การลงนามในสัญญาประกอบกิจการติดตั้งระบบไฟฟ้า จากแสงอาทิตย์ มีความล่าช้า	นำส่งร่างสัญญาประกอบกิจการฯ ให้ DCAP พิจารณาคู่ขนานกับการรอผลการพิจารณา รายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม	✓		35	-	ฝฟค.ทสภ.
				100		

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสม. อาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสม.	ระดับ 1	เร็วกว่าแผนฯ 1 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นแต่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนด
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสม. อาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนฯ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญ
	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ
	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นและส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด
<b>Lagging Indicator :</b> การติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ อาคาร ทอท. หรืออาคารของ DCAP หรืออาคารของผู้ประกอบการ	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นส่งผลให้ต้องยกเลิกแผนปฏิบัติการที่กำหนด

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสม.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการฯ

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

## ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝทอ.ทดม.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำอาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	3 x 2 = 6	2 x 2 = 4	2 x 1 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 : Inspire Memorable Airport ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร T5.1 : พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย T5.2 : ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำดำเนินการเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม. ในปี 2568		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำดำเนินการเป็นไปตามแผนพัฒนาฯ ในปี 2568 ค่าต่ำกว่าแผนงานที่ กำหนดในปี 2568 ไม่เกิน 1 เดือน		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการฯ รายไตรมาส (trigger point : ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน 2 สัปดาห์)		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. แผนจัดหาถังขยะแบบแยกประเภท (ชนิด 3 ช่อง) อาจไม่สามารถจัดหาได้ตามกำหนด (สำหรับใช้งานภายในอาคารผู้โดยสาร)	ฝทอ.ดำเนินการโอนถังงบประมาณแล้ว จำนวน 3,600,000.00 บาท เมื่อวันที่ 9 ธ.ค.67 และ ฝวส.จะดำเนินการจัดหาตามกระบวนการพัสดุต่อไป	✓		30		ฝทอ.ทตม.
2. แผนติดตั้งกล่องกระดาษเช็ดมือบริเวณอ่างล้างมือ 600 กล่อง และจัดวางถังขยะเล็กใต้เคาน์เตอร์อ่างล้างมือ 600 ถัง อาจไม่สามารถจัดหาได้ตามกำหนด	1. ฝทอ.ดำเนินการจัดซื้อกล่องกระดาษเช็ดมือบริเวณอ่างล้างมือ จำนวน 600 กล่องแล้ว และอยู่ในระหว่างกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และส่งมอบพัสดุพร้อมติดตั้งภายใน 45 วัน 2. ในเบื้องต้น ฝทอ.มีการจัดวางถังขยะแบบหกเหลี่ยมใส่ไว้ให้บริการแก่ผู้โดยสารและผู้มาใช้บริการภายในห้องน้ำ ณ ทตม. ระหว่างพิจารณาพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับจัดวางถังขยะเล็กใต้เคาน์เตอร์อ่างล้างมือต่อไป	✓		70	พิจารณาเร่งรัดจัดหางบประมาณ และพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อจัดวางถังขยะเล็กใต้เคาน์เตอร์อ่างล้างมือ เนื่องจากพื้นที่ภายในห้องน้ำ ณ ทตม. มีกายภาพไม่เอื้ออำนวยสำหรับจัดวางถังขยะฯ	ฝทอ.ทตม.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
แผนติดตั้งกล่องกระดาษแข็งมือ บริเวณอ่างล้างมือ 600 กล่อง และจัดวางถังขยะเล็กใต้เคาน์เตอร์ อ่างล้างมือ 600 ถัง อาจไม่สามารถจัดหาได้ตามกำหนด	พิจารณาเร่งรัดจัดหางบประมาณ และพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อจัดวางถังขยะเล็กใต้เคาน์เตอร์อ่างล้างมือ เนื่องจากพื้นที่ภายในห้องน้ำ ณ ทดม. มีกายภาพไม่เอื้ออำนวยสำหรับจัดวางถังขยะฯ	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทดม.มีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ/จัดหาเพิ่มขึ้น	1. สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยานได้ 2. สร้างภาพลักษณ์ด้านการให้บริการที่ดีและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ไม่สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ 2. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง	ทดม.ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ/จัดหาเพิ่มขึ้น
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

## เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำอาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ร้อยละความสำเร็จของแผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำ	ระดับ 1	เร็วกว่าแผน 1 เดือน	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำอาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนที่กำหนด	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ภายในองค์กร
	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กรผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศ ในวงจำกัด
	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กรผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นทางสังคม
<b>Lagging Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กรผ่าน Social Media และช่องทางอื่น ๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะเป็นวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของแผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

## ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝปช.ทดม.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม.อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	3 x 2 = 6	2 x 2 = 4	2 x 1 = 2
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 : Inspire Memorable Airport ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร T5.2 : ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ร้อยละความสำเร็จของการให้บริการระบบ CUSS และระบบเช็คอินออนไลน์ของผู้โดยสารขาออกเฉพาะสายการบินที่ให้บริการระบบ CUSS ณ ทดม.ปี 2568 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ร้อยละความสำเร็จของการให้บริการระบบ CUSS และระบบเช็คอินออนไลน์ของผู้โดยสารขาออกเฉพาะสายการบินที่ให้บริการระบบ CUSS ณ ทดม.รายไตรมาสไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ร้อยละ 2		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : สัดส่วนการให้บริการระบบ CUSS และระบบเช็คอินออนไลน์ของผู้โดยสารขาออกเฉพาะสายการบินที่ให้บริการระบบ CUSS ณ ทดม. (trigger point : สถิติการใช้งานต่ำกว่าเป้าหมายในไตรมาสที่ 2)		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
<p>สัดส่วนการใช้บริการระบบ CUSS และระบบ เช็คอินออนไลน์ของผู้โดยสารขาออกเฉพาะสายการบินที่ให้บริการระบบ CUSS ณ ทดม. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไตรมาสที่ 1 ร้อยละ 17</li> <li>- ไตรมาสที่ 2 ร้อยละ 18</li> <li>- ไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 19</li> <li>- ไตรมาสที่ 4 ร้อยละ 20</li> </ul>	<p>คณะทำงานการส่งเสริมการใช้ระบบเช็คอินด้วยตนเองอัตโนมัติ (CUSS) ณ ทดม. มีแผนดำเนินงานในปี 2568 ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดประชุมของคณะทำงานส่งเสริมการใช้ระบบ CUSS ณ ทดม. ร่วมกับสายการบินและตัวแทนสายการบิน ในการส่งเสริมการใช้ระบบ CUSS</li> <li>2. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์การใช้งานระบบ CUSS (ฝทอ.ทดม.)</li> <li>3. จัดทำคลิปวิดีโอและเผยแพร่การใช้งานระบบ CUSS (ฝอด.ทดม.)</li> <li>4. จัดเก็บสถิติข้อมูลการใช้งานระบบ CUSS (ฝปช.ทดม.)</li> <li>5. สรุปผลการใช้งานระบบ CUSS (ฝปช.ทดม.)</li> </ol>	✓			-	ฝปช.ทดม.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
DMK 2 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทดม.อาจต้องสูญเสียบุคลากรและเวลา ในการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด	1. ลดความแออัดและลดระยะเวลาการรอคอยในการรับบริการบริเวณเคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสาร 2. สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการทำอากาศยานได้ 3. ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านการให้บริการที่ดีและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. ผู้โดยสารใช้ระยะเวลาการรับบริการเป็นเวลานาน 2. ไม่สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการได้ 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง	ทดม.ไม่ต้องสูญเสียบุคลากรและเวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง : แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> สัดส่วนการใช้บริการระบบ CUSS และระบบเช็คอินออนไลน์ของผู้โดยสารขาออกเฉพาะสายการบินที่ให้บริการระบบ CUSS ณ ทดม.	ระดับ 1	เร็วกว่าแผน 1 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> DMK 2 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ระดับ 2	เป็นไปตามแผนฯ ที่กำหนด	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญ
	ระดับ 3	ล่าช้ากว่าแผนฯ 1 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ
	ระดับ 4	ล่าช้ากว่าแผนฯ 2 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
	ระดับ 5	ล่าช้ากว่าแผนฯ มากกว่า 2 เดือน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องยกเลิกแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด
<b>Lagging Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน			

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์

ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝปร.ทภก. (หลัก) คณก.ตรวจรับพัสดุ (หลัก) ฝอต.ทภก. (รอง) ฝปข.ทภก. (รอง) ฝมอ.ทภก. (รอง)

<p><b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> RF 1 งานจางก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทภก. ลำซำ</p>			
<p>ประเภทความเสี่ยง :</p> <p><input type="checkbox"/> Strategic Risk      <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk</p> <p><input type="checkbox"/> Financial Risk      <input checked="" type="checkbox"/> Compliance Risk</p>	<p><b>ระดับความเสี่ยง (L)x(I)</b></p>		
	<p>ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)</p>	<p>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)</p>	<p>ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)</p>
	<p>5 X 3 = 15</p>	<p>4 X 3 = 12</p>	<p>1 x 1 = 1</p>
<p><b>ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง</b></p> <p><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานของปีก่อนหน้า</p>	<p><b>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :</b></p> <p>Compliance - บริหารจัดการความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อเสนอแนะ ฝิงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) Operations - การก่อสร้างไม่ส่งผลกระทบต่อการบินบริการของ ทภก.</p>		
<p>โครงการงานจ้างก่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strip), พื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทภก. เป็นส่วนหนึ่งของแผนการแก้ไข ข้อบกพร่องด้านกายภาพสนามบิน ระดับ 2 ที่ได้รับการยอมรับจาก กพท. ทั้งนี้ ระหว่างการดำเนิน</p>	<p><b>ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :</b></p> <p>Compliance - ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐ โดยจะบริหารจัดการข้อจำกัด/ข้อยกเว้นภายใต้การจัดทำแผนการแก้ไขข้อบกพร่องและการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามเงื่อนไขจาก กพท. ทั้งภายในขอบเขตสนามบินและบริเวณใกล้เคียง สนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศที่รัฐประกาศกำหนด</p> <p><u>รายละเอียดเพิ่มเติมของระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ในด้านมาตรฐาน (G1 Standard) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) นั้น ทอท. ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่</u></p>		

<p>โครงการฯ กพท. ได้ให้ข้อบกพร่องด้านระบบการจัดการนิรภัยสนามบิน ระดับ 2 เพิ่มเติม จำนวน 1 ข้อ ในส่วนของการกองวัสดุสูงในบริเวณข้างทางวิ่ง ซึ่งอยู่ระหว่างการแก้ไข ทั้งนี้ การก่อสร้างส่วนหนึ่ง โครงการได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางวิ่งของ ทภก. จาก 20 เที่ยวบิน/ชั่วโมง เป็น 25 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ปัจจุบันโครงการมีความก้าวหน้าร้อยละ 87.74 ล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานร้อยละ 12.26</p>	<p>ยอมรับได้ (RA) ที่ได้กำหนดขึ้น ยกเว้นในกรณีที่หน่วยงานกำกับดูแลมีผลการพิจารณาหรือการประกาศกำหนดอื่นใดนอกเหนือจากที่ให้เคยประกาศกำหนดไว้ เช่น การอนุญาตก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างบริเวณใกล้เคียงสนามบินที่อยู่ในเขตปลอดภัยการเดินอากาศ เป็นต้น</p> <p>Operations - การก่อสร้างส่งผลกระทบต่อการบินบริการของ ทภก. เล็กน้อย โดย ทภก. จะดำเนินการบริหารจัดการประสานงานและแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด</p> <p><b>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :</b></p> <p>Compliance (1) ร้อยละความก้าวหน้าการดำเนินงานของโครงการ (2) จำนวนข้อบกพร่องที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ ระดับความรุนแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อใบอนุญาตการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ</p> <p>Operations (1) จำนวนเที่ยวบินที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการฯ</p>
--	--

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
<p>1. การขนย้ายวัสดุที่เหลือจากโครงการ ได้แก่ หินแกรนิต (1) พื้นที่ของ ทภก. ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ไม่เพียงพอในการกองเก็บหินแกรนิต ซึ่งมีจำนวนมาก (2) กระบวนการขายทอดตลาด อยู่ในการพิจารณาโดยหน่วยงานภายนอก</p>	<p>1. การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับวัสดุดินและหิน, คณะกรรมการประเมินมูลค่าวัสดุ และคณะกรรมการขายโดยวิธีทอดตลาด ทำอากาศยานภูเก็ต โดยกรมทำอากาศยาน (ทย.) ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 เม.ย.65 และการแต่งตั้งคณะทำงานกำกับ ดูแล การขนย้ายดินและวัสดุ ตลอดจนพื้นที่กองเก็บ จากการดำเนินการก่อสร้างงานปรับปรุง Runway Strip, Runway End Safety Area (RESA) และทางขับขนาน ทำอากาศยานภูเก็ต โดย ทภก. เมื่อวันที่ 30 พ.ย.64</p> <p>1.1 เสนอ ทย. ประกาศขายทอดตลาดหินแกรนิต จากโครงการฯ</p> <p>1.2 จัดทำแผนการกองเก็บหินในที่ดินกรรมสิทธิ์ของ ธนารักษ์</p> <p>1.3 จัดทำหนังสือถึง ทย. เสนอกรมธนารักษ์ พิจารณา อนุมัติให้กองเก็บหินในที่ดินกรรมสิทธิ์ของ ทอท. ชั่วคราวเพื่อรอการขายทอดตลาดต่อไป (โดยกรมธนารักษ์ มีหนังสือที่ กค0309/777 ลงวันที่ 20 ม.ค.68 เรื่อง การอนุญาตให้นำวัสดุหิน ที่ได้จากการก่อสร้างงาน Runway Strips Runway End Safety Area (RESA) และทางขับขนาน ทำอากาศยานภูเก็ต ไปกองเก็บไว้ในที่ดินกรรมสิทธิ์ ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)</p>		✓	45%	<p>1. มีหนังสือขอให้ ทย. พิจารณามอบอำนาจ ให้ ทภก. ดำเนินการขายหิน เพื่อลดระยะเวลา ในการดำเนินการ</p> <p>2. ให้ ฝบส. มีหนังสือแจ้ง ทย. เปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ในการประสานงาน</p> <p>3. มีแผนเสนอขอซื้อหินเพื่อใช้ประโยชน์ ในพื้นที่ของ ทอท. ในกรณีไม่มีผู้ซื้อหิน</p>	<p>- คณะทำงาน กำกับดูแลการขน ย้ายดินและวัสดุฯ</p> <p>- คณะกรรมการ การตรวจนับดิน และหินฯ</p> <p>- คณะกรรมการ ประเมินราคาดิน และหินฯ</p> <p>- คณก.ตรวจรับ วัสดุ</p> <p>- ส่วนงาน ทภก.</p>

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
	<p>เป็นการชั่วคราว เพื่อรอการจำหน่าย ไม่ขัดข้องให้ ทย. ย้ายกองหินจากพื้นที่ราชพัสดุบริเวณ ทภก. ไปยังพื้นที่กรรมสิทธิ์ของ ทอท. โดยต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง และหาก ทย. ไม่ประสงค์ขนย้ายและจะดำเนินการขายทันที ก็ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบฯ ต่อไป)</p> <p>1.4 จัดทำขั้นตอนและการปฏิบัติงาน (SOP) เรื่อง กระบวนการขนย้ายวัสดุดินและหิน ภายในโครงการปรับปรุง Runway Strip, Runway End Safety Area (RESA)</p> <p>1.5 มีการประสานงานและติดตามการดำเนินการขายทอดตลาด รวมถึงการพิจารณาการใช้ประโยชน์พื้นที่ในการกองเก็บหินจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (ทย. และกรมธนารักษ์)</p>					
<p>2. รายละเอียดการดำเนินงานจริงไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด รายละเอียดหรือแบบก่อสร้างที่ระบุไว้ส่งผลให้ก่อสร้าง/ปรับปรุงงานล่าช้า เนื่องจากมีปริมาณงานที่ต้องดำเนินการเพิ่มขึ้น ได้แก่</p> <p>(1) ปริมาณหินที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ไม่มีพื้นที่กองเก็บ และไม่สามารถ</p>	<p>1. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ จัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาแบบการก่อสร้างที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานจริงเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการดำเนินงานต่อไป ตลอดจนถึงติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์</p> <p>1.1 โครงสร้างชั้นหิน</p> <p>- มีการวางแผนในการต่อใบอนุญาตตัวตุ้ระเบิด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดหา</p>		P	55%	<p>ปรับปรุงแบบวิธีการดำเนินงานก่อสร้างให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มเปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>คณก.ตรวจรับพัสดุ ฝมอ.ทภก. ฝปร.ทภก.</p>

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
ดำเนินการก่อสร้างได้ตามแผน (2) การปรับพื้นที่ติดตั้งเครื่องช่วย การเดินอากาศ (Glide Slope) และพื้นที่ Critical Area ให้ เป็นไปตามที่ บวท. เสนอ	พื้นที่กองเก็บให้สอดคล้องกับสาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง ข้อที่ 1 1.2 Glide Slope - ประชุมหารือกับ บวท. เรื่องการปรับพื้นที่สำหรับ การติดตั้งเครื่องช่วยในการเดินอากาศ ให้เป็นไป ตามมาตรฐานความปลอดภัย งบประมาณ และการจัดทำ MOU สำหรับการใช้ประโยชน์พื้นที่ - จัดทำแบบก่อสร้างให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. เสนอ กพท. (ผ่าน ฝมป.) ให้ความเห็นชอบ - ผู้รับจ้างเร่งดำเนินการ/ปรับแผนการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้รับความเห็นชอบ			100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
1. การขนย้ายวัสดุที่เหลือจากโครงการ ได้แก่ หินแกรนิต (1) พื้นที่ของ ทภก. ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ไม่เพียงพอในการกองเก็บหินแกรนิต ซึ่งมีจำนวนมาก (2) กระบวนการขายทอดตลาดอยู่ในการพิจารณาโดยหน่วยงานภายนอก	1. มีหนังสือขอให้ ทย. พิจารณามอบอำนาจให้ ทภก. ดำเนินการขายหิน เพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินการ 2. ให้ ฝบส. มีหนังสือแจ้ง ทย. เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงาน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น	- การขนย้ายหินออกจากพื้นที่ได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้โครงการฯ สามารถทำงานในพื้นที่ที่ใช้กองเก็บหินเป็นการชั่วคราวได้
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- งานก่อสร้างล่าช้า และไม่ไปอย่างต่อเนื่อง	- ไม่มีการเพิ่มกระบวนการทำงาน
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<p>1. การขนย้ายวัสดุที่เหลือจากโครงการ ได้แก่ หินแกรนิต</p> <p>(1) พื้นที่ของ ททก. ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ไม่เพียงพอในการกองเก็บหินแกรนิต ซึ่งมีจำนวนมาก</p> <p>(2) กระบวนการขายทอดตลาดอยู่ในการพิจารณาโดยหน่วยงานภายนอก</p>	<p>3. มีแผนเสนอขอซื้อหินเพื่อใช้ประโยชน์ในพื้นที่ของ ทอท. ในกรณีไม่มีผู้ซื้อหิน</p>	<p>1. การลดความเสี่ยง (Treat)</p>	<p>1. มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น</p> <p>2. งบประมาณในการขนย้ายและการซื้อหิน (ประมาณการ 40 ล้านบาท)</p>	<p>1. ททก. สามารถดำเนินการก่อสร้างได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้งานแล้วเสร็จเป็นไปตามแผนการแก้ไขข้อบกพร่องและข้อกำหนดของรัฐ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายของ ทอท. (ในกรณี ทอท. ซื้อหินและดำเนินการขนย้ายออกจากพื้นที่ก่อสร้าง)</p> <p>2. ททก. สามารถบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ของ ทอท. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้</p> <p>3. ทอท. อาจทำให้ ทอท. มีโอกาสในการพัฒนาพื้นที่และสูญเสียรายได้จากการใช้ประโยชน์พื้นที่</p>
		<p>2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)</p>	<p>1. การก่อสร้างล่าช้าออกไป เนื่องจากไม่สามารถเข้าก่อสร้างในพื้นที่กองเก็บหินได้ (ในกรณีที่ยังไม่ทำการขนย้ายหินระหว่างการประกาศขายทอดตลาด)</p> <p>2. ค่าใช้จ่ายในการควบคุม และรักษากองหินให้มีปริมาณตามที่ตรวจนับเพื่อให้สอดคล้องตามข้อกำหนด</p> <p>3. การกองเก็บหินในพื้นที่ของ ทอท. อาจทำให้ ทอท. สูญเสียโอกาสในการพัฒนาพื้นที่และ</p>	<p>1. ไม่มีการเพิ่มกระบวนการทำงาน</p> <p>2. ไม่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อหิน</p>

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
			สูญเสียรายได้จากการใช้ประโยชน์พื้นที่	
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : ยังอยู่ระหว่างการพิจารณา เนื่องจากยังคงอยู่ระหว่างกระบวนการขายทอดตลาดหินครั้งที่ 2		
2. รายละเอียดการดำเนินงานจริงไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดรายละเอียดหรือแบบก่อสร้างที่ระบุไว้ส่งผลให้ก่อสร้าง/ปรับปรุงงานล่าช้า เนื่องจากมีปริมาณงานที่ต้องดำเนินการเพิ่มขึ้นได้แก่ (1) ปริมาณหินที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ไม่มีพื้นที่กองเก็บ และไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ตามแผน (2) การปรับพื้นที่ติดตั้งเครื่องช่วยการเดินอากาศ (Glide Slope) และพื้นที่ Critical Area ให้เป็นไปตามที่ บวท. เสนอ	ปรับปรุงแบบวิธีการดำเนินงานก่อสร้างให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มเปลี่ยนแปลงไป	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- ภาระงานการทำงานเพิ่มมากขึ้น - ค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน	- การก่อสร้างเป็นไปอย่างต่อเนื่อง งานก่อสร้างแล้วเสร็จเร็วขึ้น และแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในการดำเนินแผนการแก้ไขข้อบกพร่องและข้อกำหนดของรัฐและบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายของ ทอท.
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- งานมีความล่าช้าเพิ่มมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาด้านกฎหมายจาก กพท. ได้ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ และอาจมีแนวโน้มส่งผลต่อรายได้ของ ทอท. - งานล่าช้า ส่งผลต่อต้นทุนในการก่อสร้าง	- ไม่มีค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)		ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง RF1 งานจางก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทภก. ลำซำ

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact) ด้าน Compliance
Leading Indicator : ร้อยละความก้าวหน้า การดำเนินงาน	ระดับ 1	โครงการแล้วเสร็จ 100% และสามารถเปิดใช้งาน พื้นที่ต่างๆ ของโครงการได้	ไม่มีข้อบกพร่องจากการดำเนินการก่อสร้าง
	ระดับ 2	ความก้าวหน้าของโครงการ 95-100%	ได้รับข้อสังเกตหรือข้อแนะนำจากการตรวจสอบ ของ กพท. จากการดำเนินการก่อสร้าง
ปัจจัยเสี่ยง : งานจางก่อสร้างงาน งานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยรอบทาง วิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัย ปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทภก. ลำซำ	ระดับ 3	ความก้าวหน้าของโครงการ 91-95%	ได้รับข้อบกพร่องระดับ 2 (Finding Level 2) ด้านมาตรฐานความปลอดภัย จากการก่อสร้าง และสามารถดำเนินการตามแผนการแก้ไขข้อบกพร่องได้
Lagging Indicator : ระดับข้อบกพร่องที่ได้รับ จากการตรวจสอบของ กพท.	ระดับ 4	ความก้าวหน้าของโครงการ 86-90%	ได้รับการยกระดับของข้อบกพร่องเป็นระดับ 1 (Finding Level 1) หรือได้รับข้อบกพร่องเป็นระดับที่ 1 ด้านมาตรฐานความปลอดภัยจากการก่อสร้าง
	ระดับ 5	ความก้าวหน้าของโครงการไม่น้อยกว่า 85%	ทภก. อาจถูกสั่งปิด หรือระงับ หรือลดระดับการให้บริการสนามบิน เนื่องจากการก่อสร้างฯ

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ร้อยละความก้าวหน้าการดำเนินงาน
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ระดับข้อบกพร่องที่ได้รับจากการตรวจสอบของ กพท.

ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝปร.ทภก. (หลัก) คณก.ตรวจรับพัสดุ (หลัก) ฝอต.ทภก. (ร่วม) ฝปข.ทภก. (ร่วม)

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : RF2 งานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทภก. (ระยะที่ 1) ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนการบำรุงรักษา อาจส่งผลกระทบต่อการบินให้บริการ

ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input checked="" type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 X 4 = 20	5 X 2 = 10	1 x 1 = 1
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานของปีก่อนหน้า	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดและไม่ส่งผลกระทบต่อการบินให้บริการของ ทภก.		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ไม่เป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่ประกาศไว้ในแผนบำรุงรักษาและส่งผลกระทบต่อการบินให้บริการของ ทภก. เพียงเล็กน้อย		
งานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทภก. (ระยะที่ 1) เป็นแผนการบำรุงรักษาระยะยาวเพื่อให้พื้นผิวทางอยู่ในสภาพสมบูรณ์ กลับมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศคาดการณ์ในอนาคต 20 ปี ซึ่งจะกำหนดและจัดให้มีการดำเนินการเป็นวงรอบเมื่อได้รับการใช้งานมาเป็นระยะเวลา 8 - 10 ปี หรือเมื่อตรวจพบพื้นผิวเสื่อมเสี่ยงชำรุดเสียหายเป็นจำนวนมากและไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้วยการบำรุงรักษาในระยะกลางได้	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : 1. ความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงาน 2. จำนวนเที่ยวบินที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน 3. ข้อร้องเรียน		

ซึ่ง ทกภ. ได้มีการดำเนินการดังกล่าวครั้งสุดท้ายเมื่อปี 2557 โดยการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 จะดำเนินการ (1) ปรับปรุงและเสริมความแข็งแรงของทางขับสาย P (Taxiway P) และงานตีเส้นเครื่องหมายจราจร (Marking) ที่ได้รับผลกระทบ และ (2) ติดตั้งระบบระบายน้ำใต้ดิน (Subdrainage System) ให้แล้วเสร็จในปี 2568

2. ระยะที่ 2 จะดำเนินการ (1) ปรับปรุงและเสริมความแข็งแรงของทางวิ่ง (Runway) งานตีเส้นเครื่องหมายจราจร (Markings) ที่ได้รับผลกระทบ และงานระบบไฟฟ้า และ (2) ปรับปรุงและเสริมความแข็งแรงของลานจอดอากาศยาน เนื่องจาก ทกภ. มีทางวิ่งเพียงเส้นเดียวส่งผลให้ต้องปิดทางวิ่งเพื่อบำรุงรักษาทางวิ่ง และระบบระบายน้ำใต้ดิน

โดยงานดังกล่าวได้รับอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการ และมีแผนดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2567 ซึ่งเพื่อให้เที่ยวบินได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ทกภ. จึงวางแผนดำเนินการในช่วงตารางทำการบิน ฤดูร้อน และได้ออกประกาศขีดความสามารถสนามบิน (Notice of Airport Capacity) ฤดูร้อน 2567 (ครั้งที่ 1) โดยประกาศปิดทางวิ่งระหว่างวันที่ 1 เม.ย. - 31 ต.ค.67 ช่วงเวลา 00.30 น. - 07.30 น. ของทุกวัน ส่งผลให้เที่ยวบิน ที่มีความประสงค์การทำการบินมายัง ทกภ. ในช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถทำการบินได้ ใดๆก็ตาม เมื่อไม่สามารถดำเนินการจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด จึงได้ปรับเปลี่ยนแผนและแก้ไขประกาศปิดทางวิ่ง (ครั้งที่ 2) เป็นระหว่างวันที่ 1 ส.ค.67 - 27 ต.ค.67 ช่วงเวลา 00.30 น. - 07.30 น. ของทุกวัน ในเดือน ก.พ.67 ผลปรากฏว่ามีเที่ยวบินที่ทำการบินมายัง ทกภ. ระหว่างวันที่ 1 เม.ย.- 31 ก.ค.67 (122 วัน) ในช่วงเวลาที่ออกประกาศปิดทางวิ่ง จำนวน 320 เที่ยวบิน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.31 ของเที่ยวทั้งหมด และไม่มีเที่ยวบินทำการบินระหว่างวันที่ 1 ส.ค. - 27 ต.ค.67 โดยปัจจุบันมีการประกาศ แผนบำรุงรักษา ประจำปี 2568 (ครั้งที่ 3) โดยประกาศปิดทางขับขนาน P (ระหว่างทางขับ E ถึง J) ตั้งแต่วันที่ 31 มี.ค.68 - 27 ต.ค.68 ช่วงเวลา 00.30 น. - 07.30 น. ของทุกวัน (ระยะเวลา 210 วัน) และประกาศปิดทางวิ่งฯ ตั้งแต่วันที่ 31 มี.ค.67 - 27 ต.ค.68 ช่วงเวลา 01.30 น. - 07.30 น. ของทุกวัน (ระยะเวลา 210 วัน) เพื่อดำเนินการปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทกภ. (ระยะที่ 1)

<p>***ทั้งนี้หากไม่เร่งผลักดัน/จัดให้มีการบำรุงรักษา โครงการดังกล่าว ให้แล้วเสร็จในช่วงแผนบำรุงรักษา ประจำปี 2568 (ครั้งที่ 3) ที่ได้ประกาศไปนั้น อาจส่งผลกระทบต่อ ทอท. ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจเป็นเหตุให้ทางวิ่ง ทางขับเกิดการหลุดร่อน ส่งผลกระทบต่อเที่ยวบินที่ทำการบิน ณ ขณะนั้น รวมถึงอาจส่งต่อภาพลักษณ์ของ ทกท. และวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของ ทอท. (ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก <u>ด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล</u>)</li> <li>2. การปรับเปลี่ยนแผนการประกาศปิดทางวิ่งผ่านประกาศขีดความสามารถของสนามบิน แต่ไม่สามารถดำเนินงานได้ ส่งผลให้ ทกท. สูญเสียโอกาสและรายได้ทางด้านการบิน อันเนื่องมาจากสายการบินไม่สามารถจัดสรรตารางการบินในช่วงเวลาที่ประกาศปิดทางวิ่งได้</li> <li>3. นอกจากนี้ หากงานมีความล่าช้า ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด อาจต้องดำเนินการในช่วงเวลาตารางการทำการบินฤดูหนาว (เดือน ต.ค.68 - มี.ค.68) ซึ่งเป็นฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) ที่มีเที่ยวบินและผู้โดยสารจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการของ ทกท. และ <u>รายได้ของ ทอท.</u></li> </ol> <p>นอกจากนี้ งานปรับปรุงฯ ยังเป็นส่วนหนึ่งของแผนการแก้ไขการบกพร่องที่ได้รับการยอมรับจาก กพท. เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องระดับที่ 1 ด้านกายภาพสนามบิน (ซึ่งได้รับการลดระดับเป็นข้อบกพร่องระดับที่ 2 เมื่อวันที่ 5 ต.ค.66) หากงานล่าช้าออกไปอาจส่งผลให้ ทกท. ได้รับการพิจารณาทางกฎหมายจากหน่วยงานของรัฐได้</p>	
--	--

กรอบงบประมาณในการดำเนินงาน

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ระยะเวลาดำเนินการ/วงเงินลงทุน						รวม
	2567		2568		2569		
	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	
1. งานจ้างปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทกก. (ระยะที่ 1)	165.000	97.350	67.650	67.650	-	-	165.000
2. งานจ้างควบคุมงานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทกก. (ระยะที่ 1)	7.430	4.128	3.302	3.302	-	-	7.430
งบสำรองราคาร้อยละ 10	17.243	-	7.095	-	-	-	17.243
<b>รวมระยะที่ 1</b>	<b>189.673</b>	<b>101.478</b>	<b>78.047</b>	<b>70.952</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>189.673</b>

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ระยะเวลาดำเนินการ/วงเงินลงทุน						รวม
	2567		2568		2569		
	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	กรอบ ดำเนินการ	กรอบ เบิกจ่าย	
1. งานจ้างปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทกก. (ระยะที่ 2)	-	-	580.000	398.750	181.250	181.250	580.000
2. งานจ้างควบคุมงานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทกก. (ระยะที่ 2)	-	-	26.100	16.062	10.038	10.038	26.100
งบสำรองราคาร้อยละ 10	-	-	60.610	-	19.129	-	60.610
<b>รวมระยะที่ 2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>666.710</b>	<b>414.812</b>	<b>210.417</b>	<b>191.288</b>	<b>666.710</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>189.673</b>	<b>101.478</b>	<b>744.757</b>	<b>485.764</b>	<b>210.417</b>	<b>191.288</b>	<b>856.383</b>

หมายเหตุ : วงเงินลงทุนไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7

**หมายเหตุ:** ในช่วงตารางทำการบินฤดูหนาว 2568 มีเที่ยวบินที่ทำการบินโดยประมาณระหว่างเวลา 01.30 - 07.30 น. แบ่งเป็นรายเดือนดังนี้ (1) เดือน พ.ย.67 จำนวน 294 เที่ยวบิน (2) เดือน ธ.ค.67 จำนวน 348 เที่ยวบิน (3) เดือน ม.ค.68 จำนวน 449 เที่ยวบิน ซึ่งหากการดำเนินงานล่าช้า จะส่งผลกระทบต่อเที่ยวบินที่ทำการบินในช่วงเวลาปิดทางวิ่งต้องปรับเปลี่ยนเวลาทำการบิน หรืออาจต้องยกเลิกเที่ยวบินได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และภาพลักษณ์ของ ทกก.

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. การวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการประกาศแผนบำรุงรักษา (เนื่องด้วยวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของ ทอท. (ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก ด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล) นั้น การพิจารณาปิดบำรุงรักษาทางวิ่ง/ทางขับ/ลานจอดอากาศยาน ของ ทกก. ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวทำได้ยาก เนื่องจากกระทบต่อผู้ที่มาใช้บริการและรายได้ ))	1. มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ 2. มีการจัดประชุมประกาศชี้ความสามารถในการรองรับผู้โดยสารและอากาศยานที่มีใช้ บริการขึ้น - ลง/พิจารณาประกาศแผนบำรุงรักษา ประจำปีงบประมาณ 2568		✓	10%	มีการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงแผนการดำเนินการต่างๆ ในกรณีมีข้อขัดข้องในการดำเนินงาน	- ฝปร.ทกก. - ฝปช.ทกก.
2. กระบวนการทางด้านเอกสาร - เอกสารบางรายการต้องจัดทำโดยหน่วยงานภายนอก	1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก 2. มีการประชุมติดตามงบประมาณประจำปี เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบ		✓	10%	- มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานภายนอก (เพิ่มวงรอบในการติดตาม)	- ฝปร.ทกก. - คณก. ร่างข้อกำหนดฯ

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
	เบิกจ่าย					
3. กระบวนการทางด้านพัสดุ	1. พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 2. กรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน 67 วัน ซึ่งเป็น KPI ในการดำเนินงาน 3. มีการประชุมติดตามงบประมาณประจำปี เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเบิกจ่าย	✓		20%		- ผอ.ต.ทก. - ผ.บร.ทก.
4. ไม่มีผู้ประมูลงาน เนื่องจากราคาต่ำเกินไป	1. การจัดทำราคากลาง 2. การจัดทำรายละเอียดข้อกำหนด TOR		✓	5%	1. ทบทวนราคา และจัดประมูลงานอีกครั้ง 2. ปรับแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดผลกระทบจากความล่าช้า	- ผอ.ต.ทก. - ผ.บร.ทก.
5. สภาพแวดล้อม/สภาพอากาศ	1. มีการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพอากาศที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน 2. แผนการดำเนินงานมีการประมาณการผลกระทบจากสภาพอากาศ	✓		5%		- ผ.บร.ทก. - คณ.ก. ตรวจสอบพัสดุ

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
6. การดำเนินงานของผู้รับจ้างอาจประสบปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน	<p>1. กำหนดให้ผู้รับจ้างเสนอแผนการก่อสร้างโครงการ (แผนงานก่อสร้างและขั้นตอนการก่อสร้าง</p> <p>แผนกำลังคน แผนการใช้เครื่องจักร) ก่อนเข้าดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนการบริหารจัดการพื้นที่ก่อสร้างและการจัดการจราจร</li> <li>- แผนการจัดการป้องกันผลกระทบต่อสถานที่ทำงานในพื้นที่ใกล้เคียง</li> <li>- วิธีการทำงาน/การควบคุมคุณภาพ</li> <li>- แผนการควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้าง</li> <li>- แผนการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในโครงการก่อสร้าง</li> </ul> <p>2. จัดให้มีการประชุมเตรียมความพร้อมก่อนการเริ่มงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. จัดให้มีการประชุมติดตามความก้าวหน้า</p>	✓		50%		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝปร.ทภก.</li> <li>- คณก. ตรวจรับพัสดุ</li> </ul>
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<p>1. การวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการประกาศแผนบำรุงรักษา (เนื่องด้วยวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของ ทอท. (ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลกด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้ อย่าง สมดุล) นั้น การพิจารณาปิดบำรุงรักษาทางวิ่ง/ทางขับ/ลานจอดอากาศยาน ของ ทกก. ในช่วงฤดูการท่องเที่ยวทำได้ยาก เนื่องจากกระทบต่อผู้ที่มาใช้บริการและรายได้ ))</p>	<p>มีการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงแผนการดำเนินการต่างๆ ในกรณีมีข้อขัดข้องในการดำเนินงาน</p>	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- มีกระบวนการเพิ่มมากขึ้น	- ลดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- ผู้มีส่วนได้เสีย (หน่วยงานภายในและภายนอก) ไม่ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียน และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทกก. ในเชิงลบ	-
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
2. กระบวนการทางด้านเอกสาร - เอกสารบางรายการต้องจัดทำโดยหน่วยงานภายนอก	- มีการประชุมเร่งรัดการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานภายนอก (เพิ่มวงรอบในการติดตาม)	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น	- งานมีความก้าวหน้า และสามารถดำเนินการต่อได้
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- งานก่อสร้างล่าช้า และไม่สามารถจัดจ้างได้	-
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		
4. ไม่มีผู้ประมูลงานเนื่องจากราคาต่ำเกินไป	1. ทบทวนราคา และจัดประมูลงานอีกครั้ง 2. ปรับแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดผลกระทบจากความล่าช้า	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น	- งานมีความก้าวหน้า และสามารถดำเนินการต่อได้
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- งานก่อสร้างล่าช้า และไม่สามารถจัดจ้างได้	- ไม่มีกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง RF2 งานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทภก. (ระยะที่ 1) ถ้าซ้ำไม่เป็นไปตามแผนการบำรุงรักษา อาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการ

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact) ด้าน Operatons	ผลกระทบ (Impact) ด้าน Service
Leading Indicator : ความก้าวหน้าของขั้นตอน การดำเนินงาน	ระดับ 1	งานก่อสร้างแล้วเสร็จ	ไม่มีเที่ยวบินได้รับผลกระทบ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นแต่ไม่กระทบต่อการให้บริการ
	ระดับ 2	ความก้าวหน้าการดำเนินงาน ร้อยละ 50-100	มีเที่ยวบินได้รับผลกระทบ ไม่เกิน 1 เที่ยวบินต่อวัน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการให้บริการ เพียงเล็กน้อย
ปัจจัยเสี่ยง : งานปรับปรุงพื้นผิวทาง วิ่ง ทางขับ และลานจอดอากาศยาน ทภก. (ระยะที่ 1) ถ้าซ้ำไม่เป็นไป ตามแผนการบำรุงรักษา อาจส่งผล กระทบต่อการให้บริการ	ระดับ 3	ความก้าวหน้าการดำเนินงาน ร้อยละ 0-50	มีเที่ยวบินได้รับผลกระทบ ไม่เกิน 2 เที่ยวบินต่อวัน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการให้บริการ จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.
Lagging Indicator: จำนวนเที่ยวบินที่ได้รับผลกระทบต่อ วัน และผลกระทบ ด้านการบริการ	ระดับ 4	ดำเนินการจัดจ้างแล้วเสร็จ และผู้รับจ้างลงนามในสัญญา	มีเที่ยวบินได้รับผลกระทบ ไม่เกิน 3 เที่ยวบินต่อวัน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการให้บริการ มากจนเกิดเป็นข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสื่อสาธารณะ (Traditional) & Social Media
	ระดับ 5	กระบวนการทางพัสดุ	มีเที่ยวบินได้รับผลกระทบ มากกว่า 3 เที่ยวบินต่อวัน	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และเกิดผลกระทบจนทำให้ การให้บริการหยุดชะงัก

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงาน
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก จำนวนเที่ยวบินที่ได้รับผลกระทบต่อวัน และผลกระทบด้านการบริการ

## ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝปช.ทภก. (หลัก) ฝมอ.ทภก. (หลัก) ฝกอ. (ร่วม)

ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถสนามบิน (Airport Capacity) ของ ทภก. อาจไม่เป็นไปตามประกาศที่เคยกำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ทอท. ได้			
ประเภทความเสี่ยง : <input checked="" type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 X 5 = 25	4 X 4 = 16	1 X 1 = 1
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย ซึ่งมีเป้าหมายเป็นขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ลานคน/ป) กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานใหม่ประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายเป็นอุบัติเหตุบนทางวิ่งเป็นศูนย์ (Zero Accident)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ทภก. สามารถบริหารจัดการให้ขีดความสามารถสนามบินของ ทภก. ไม่ลดน้อยลงไปกว่าที่ได้ประกาศ		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ขีดความสามารถสนามบินของ ทภก. อาจลดลง โดยไม่กระทบขีดความสามารถของทางวิ่งของ ทภก. (จำนวน 25 เที่ยวบิน/ชั่วโมง)		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : 1. ขีดความสามารถสนามบินของ ทภก. 2. ความก้าวหน้าของการหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข ตลอดจนการดำเนินการตามแนวทางการแก้ไข		

### ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน

**กลยุทธ์ 3.1** พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก ซึ่งมีเป้าหมายเป็นจำนวนผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี) และจำนวนเที่ยวบินแต่ละท่าอากาศยาน (เที่ยวบิน/ปี) ภายหลังจากปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง ด้านหัวทางวิ่ง 09 แล้วเสร็จแล้วนั้น ตำแหน่งสิ้นสุดทางวิ่ง 27 จะเปลี่ยนแปลงไป โดยตั้งอยู่ระหว่างทางขับ A และ B (ก่อนถึงทางขับ A) ส่งผลให้ในกรณีใช้ทางวิ่ง 27 สำหรับร่อนลง อากาศยานจะไม่สามารถขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งผ่านทางขับ A ได้ เนื่องจากจะทำให้อากาศยานขับเคลื่อนออกนอกทางวิ่ง (Runway Excursion) จึงเหลือเพียงทางขับ B เพียงเส้นเดียวที่อากาศยานสามารถใช้ออกจากปลายทางวิ่ง 27 ได้ ส่งผลกระทบต่อการจัดการจราจรทางอากาศ ณ ทภก. จากเดิมในกรณีอากาศยานคับคั่ง หากมีอากาศยานหยุดรอคำสั่งขับเคลื่อนเข้าหลุมจอดฯ บนทางขับ A อากาศยานอีกลำสามารถขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งผ่านทางขับ B ได้ แต่หากไม่สามารถใช้งานทางขับ A สำหรับขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งได้ เมื่อมีอากาศยานหยุดรอ บนทางขับ B จะทำให้อากาศยานล่าช้าไปต้องจอดรอบนทางวิ่ง ส่งผลให้ระยะเวลาครอบครองทางวิ่งของอากาศยานเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อการจัดระยะห่าง (Separation) ของอากาศยานที่จะทำการบินร่อนลงล่าช้าไป ดังนั้นเมื่ออากาศยานใช้ระยะเวลาในการครอบครองทางวิ่งเพิ่มมากขึ้น หรือมีความจำเป็นต้องจัดระยะห่างระหว่างอากาศยานเพิ่มขึ้น จะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของทางวิ่งของ ทภก. ได้ โดยอาจมีผลให้เที่ยวบินและผู้โดยสารที่ทำการบินมายัง ทภก. ลดลง ส่งผลกระทบทั้งรายได้ทางด้านการบิน และด้านที่ไม่ใช่การบินแก่ ทภก. ซึ่งไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ ทอท. กำหนดไว้ ตลอดจนอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ ทอท. ในฐานะผู้ดำเนินงานสนามบินในเชิงลบได้

**หมายเหตุ :** (1) ในปี 2567 อากาศยานใช้หัวทางวิ่ง 27 ทำการบินขึ้น-ลง คิดเป็นร้อยละ 58 จากเที่ยวบินทั้งหมด

(2) ในกรณี ทภก. ต้องปิดหลุมจอดอากาศยานเพื่อให้การจัดการจราจรทางอากาศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย โดยมีแนวโน้มที่อาจจะต้องปิดหลุมจอดอากาศยานหมายเลข 6

และ 31-33 อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารหลุมจอดอากาศยานของ ทภก. โดยในปี 2567 มีเที่ยวบิน

ที่ใช้งานบริการหลุมจอดดังกล่าว ดังนี้

- หลุมจอดฯ หมายเลข 6 จำนวน 6,774 เที่ยวบิน ผู้โดยสารจำนวน 1,059,983 คน
- หลุมจอดฯ หมายเลข 31-33 จำนวน 1,433 เที่ยวบิน ผู้โดยสารจำนวน 369,015 คน

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
ทางขับ A ไม่สามารถใช้ขับเคลื่อนออกจากทางวิ่ง ในกรณีใช้งานทางวิ่ง 27 ได้	ประชุมหารือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (กพท. และ บวท.) เพื่อหาทางออกร่วมกันให้การใช้งานทางวิ่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย โดย กพท. ได้รับทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องดังกล่าว และอยู่ระหว่างพิจารณา		✓	100	1. จัดให้มีการประชุมติดตามผลการพิจารณาของ กพท. 2. จัดให้มีการศึกษาประสิทธิภาพของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่ให้ประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่	ฝมอ.ทภก. ฝปข.ทภก. ฝกอ.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
ทางขับ A ไม่สามารถใช้ ขับเคลื่อนออกจากทางวิ่ง ในกรณีใช้งานทางวิ่ง 27 ได้	1. จัดให้มีการประชุมติดตามผล การพิจารณาของ กพท.	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	กระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น	ได้รับแนวทาง/ข้อสรุปในการดำเนินงาน ในกรณีไม่สามารถใช้งานทางขับ A ขับเคลื่อน ออกจากทางวิ่งได้
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	การดำเนินการล่าช้า ส่งผลกระทบต่อการ ให้บริการท่าอากาศยาน	-
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	
	สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)			
2. จัดให้มีการศึกษาประสิทธิภาพ ของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่ ให้ประสิทธิผลสูงสุด	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	- กระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น	อาจช่วยให้ ทกท. คงไว้ซึ่งระยะเวลาครอบครอง ทางวิ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถใช้ ทางขับ A ขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งได้ และอาจทำ ให้ขีดความสามารถของทางวิ่งของ ทกท. ไม่ลดลง	
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	- อาจทำให้ขีดความสามารถของทางวิ่ง ทกท. ลดลง เนื่องจากอากาศยานใช้ระยะเวลา ครอบครองทางวิ่งเพิ่มมากขึ้นจากการจัดสรร จราจรทางอากาศ	-
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	
	สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : อยู่ระหว่างการศึกษาค่าความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของทางเลือก			

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง RF3 ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถสนามบิน (Airport Capacity) ของ ทกก. อาจไม่เป็นไปตามประกาศที่เคยกำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ทอท. ได้

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความก้าวหน้าของการกำหนดแนวทางการแก้ไขและดำเนินการตามแนวทางการแก้ไข	ระดับ 1	อากาศยานยังคงสามารถใช้ทางขับ A สำหรับขับเคลื่อนออก จากทางวิ่งได้ หรือ ทกก. ดำเนินการตามมาตรการลดผลกระทบ อันเนื่องจากทางขับ A ไม่สามารถใช้ขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งได้เรียบร้อยแล้ว	ไม่กระทบต่อขีดความสามารถสนามบินของ ทกก.
	ระดับ 2	ทกก. อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแนวทางการแก้ไข	ไม่กระทบต่อขีดความสามารถสนามบินของ ทกก. แต่อาจมีวิธีปฏิบัติ/ขั้นตอนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น
ปัจจัยเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถสนามบิน (Airport Capacity) ของ ทกก. อาจไม่เป็นไปตามประกาศที่เคยกำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ทอท. ได้	ระดับ 3	ทกก. ได้ซื้อสรุปและสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขอย่างชัดเจน	ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถสนามบินของ ทกก. ในส่วนของหลุมจอดอากาศยาน
Lagging Indicator : ระดับขีดความสามารถสนามบินของ ทกก. ที่ได้รับผลกระทบ	ระดับ 4	ทกก. อยู่ระหว่างการกำหนดแนวทางการแก้ไข	ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถสนามบินในส่วนของขีดความสามารถของทางวิ่งของ ทกก. ให้ลดลงน้อยกว่า 25 เทียวบิน/ชั่วโมง แต่ไม่น้อยกว่า 20 เทียวบิน/ชั่วโมง
	ระดับ 5	อากาศยานไม่สามารถใช้ทางขับ A ขับเคลื่อนออกจากทางวิ่งได้ และ ทกก. ไม่สามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขได้	ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถสนามบินในส่วนของขีดความสามารถของทางวิ่งของ ทกก. ให้ลดลงเหลือ 20 เทียวบิน/ชั่วโมง หรือน้อยกว่า

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของการกำหนดแนวทางการแก้ไขและดำเนินการตามแนวทางการแก้ไข
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ระดับขีดความสามารถสนามบินของ ทกก. ที่ได้รับผลกระทบ

## ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝรภ.ทชม.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามข้อกำหนด กพท. ฉบับที่ 28 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความปลอดภัยในการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ. 2563 ไม่ครบถ้วน			
ประเภทความเสี่ยง :		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
<input type="checkbox"/> Strategic Risk <input type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input checked="" type="checkbox"/> Compliance Risk		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
		5 x 3 = 15	5 x 3 = 15
			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
			1 x 1 = 1
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า		มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) ครบถ้วนร้อยละ 100	
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
		ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน	
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		ประเมินความสอดคล้องตามข้อกำหนด กพท. ฉบับที่ 28 ได้ต่ำกว่าร้อยละ 80 ในไตรมาสที่ 3	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1.ไม่มีการประเมินความสอดคล้องของกฎหมาย	1. ข้อกำหนด กพท. ฉบับที่ 28 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความปลอดภัยในการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ.2563 2. มีคู่มือ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs)		✓	90	1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและตรวจสอบความสอดคล้องของกฎหมาย 2. จัดทำ Checklist เพื่อใช้สอบทานความครบถ้วนในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนด 3. ทบทวน/ปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs) ให้ครบถ้วนและสอดคล้องตามกฎหมายมากยิ่งขึ้น 4. ฝึกอบรม ประชุม ชี้แจงการปฏิบัติตามขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs)	ฝรภ.ทชม.
2. การปฏิบัติไม่ครบถ้วนสอดคล้องตามข้อกำหนด/กฎระเบียบ ส่งผลให้เกิดความเสียหาย	1. ข้อกำหนด กพท. ฉบับที่ 28 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความปลอดภัยในการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ.2563 2. มีคู่มือ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs) 3. มีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้กระทำความผิดหรือการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมายอย่างชัดเจน	✓		10		ฝรภ.ทชม.
				100		

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
ไม่มีการประเมินความเสี่ยงของกฎหมาย	1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและตรวจสอบความสอดคล้องของกฎหมาย 2. จัดทำ Checklist เพื่อใช้สอบทานความครบถ้วนในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายมากยิ่งขึ้น 3. ทบทวน/ปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs) ให้ครบถ้วนและสอดคล้องตามกฎหมายมากยิ่งขึ้น 4. ฝึกอบรม ประชุม ชี้แจงการปฏิบัติตามขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (SOPs)	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ไม่มี	1. ลดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน 2. สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กฎหมายกำหนด
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมาย ทำให้เกิดความเสียหายต่อ ทชม. และผู้มาใช้บริการ	ไม่มี
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : ลดความเสี่ยง (Treat)		

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามข้อกำหนด กพท. ฉบับที่ 28 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความปลอดภัยในการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ.2563 ไม่ครบถ้วน

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ร้อยละของการปฏิบัติตามข้อกำหนดฉบับที่ 28 ตาม รายการตรวจสอบกฎหมาย (check list)	ระดับ 1	มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) ครบถ้วนร้อยละ 100	ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง
	ระดับ 2	มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) อยู่ระหว่างร้อยละ 71 - 80	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง แต่ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน
ปัจจัยเสี่ยง : ความเสี่ยงในการปฏิบัติตาม ข้อกำหนด กพท.ฉบับที่ 28 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความ ปลอดภัยในการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ.2563 ไม่ครบถ้วน	ระดับ 3	มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) อยู่ระหว่างร้อยละ 61 - 70	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง เป็นเหตุให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
	ระดับ 4	มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) อยู่ระหว่างร้อยละ 51 - 60	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และเกิดความเสียหาย แต่สามารถตกลงการชดเชยค่าเสียหายได้
Lagging Indicator : การเกิดเหตุการณ์การละเมิดการปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ระดับ 5	มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดฯ ฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list) ต่ำกว่าร้อยละ 50	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง และเกิดความเสียหาย จนเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ ร้อยละของการปฏิบัติตามข้อกำหนดฉบับที่ 28 ตามรายการตรวจสอบกฎหมาย (check list)
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก \_\_\_\_\_ การเกิดเหตุการณ์การละเมิดการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

## ทำอากาศยานเชิงใหม่ (ทชม.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner	ฝทอ.ทชม.

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : อุปสรรคการเพิ่มปริมาณของผู้โดยสารในการใช้งานระบบ CUSS ณ ขาออกผู้โดยสารภายในประเทศ ทชม.			
ประเภทความเสี่ยง :		ระดับความเสี่ยง (L)x(I)	
<input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk		ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
		4 x 4 = 16	3 x 3 = 9
		ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)	
		2 x 2 = 4	
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) :	
<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับองค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA) ที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง <input checked="" type="checkbox"/> แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า		จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 18	
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) :	
		จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 15	
		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :	
		ร้อยละความสำเร็จของแผนบริหารประสิทธิภาพการให้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม.	

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ผู้โดยสารไม่ได้รับการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ CUSS อย่างเพียงพอ	ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับประโยชน์ของระบบ CUSS ให้ผู้โดยสารได้รับทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และป้ายประกาศ		✓	25	จัดทำป้ายที่มีจุดเด่น เพื่อบอกขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถทำตามป้ายแนะนำได้ด้วยตนเอง	ฝทอ.ทชม.
2. ความรู้ ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี ของผู้โดยสาร มีความแตกต่างกัน	พัฒนาระบบ CUSS ให้มีความเสถียรและใช้งานง่ายมากยิ่งขึ้น รวมถึงเพิ่มความเข้ากันได้กับระบบอื่นๆ ในสนามบิน และจัดเจ้าหน้าที่เพื่อคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการใช้บริการ รวมถึงบริษัทมีการจัดพนักงานเพื่อช่วยเหลือผู้โดยสาร ที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยตนเองได้		✓	25	เก็บสถิติการใช้บริการ ความผิดพลาดของระบบ หาสาเหตุ และนำไปปรับปรุง เพื่อสามารถพัฒนาระบบที่มีความรวดเร็ว เข้าใจง่าย มีความสมบูรณ์ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกวัย	ฝทอ.ทชม.
3. ผู้โดยสารบางส่วนอาจมีความเคยชินกับการได้รับการบริการจากเจ้าหน้าที่โดยตรง ส่งผลให้ไม่ต้องการเปลี่ยนมาใช้ระบบ CUSS	จัดเจ้าหน้าที่เพื่อคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการใช้บริการ เป็นการชักจูงใจ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมรวมถึงสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้ใช้บริการ	✓		25		ฝทอ.ทชม.
4. ระบบ CUSS อาจมีปัญหาทางเทคนิค เช่น การขัดข้อง การทำงานล่าช้า หรือการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	บริษัท สกาย ไอซีที จำกัด ได้จัดให้มีพนักงานที่คอยดูแลระบบตลอด 24 ชม. จึงทำให้เข้าดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว มีการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง	✓		25		ฝทอ.ทชม.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
1. ผู้โดยสารไม่ได้รับการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบ CUSS อย่างเพียงพอ	จัดทำป้ายบอกขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถทำตามป้ายแนะนำได้ด้วยตนเอง	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ค่าใช้จ่ายในการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ และป้ายขั้นตอนการใช้งาน/แนะนำการใช้งาน	ผู้โดยสารทราบถึงการให้บริการระบบ CUSS รวมถึงสามารถใช้งานระบบ CUSS ได้ด้วยตนเอง
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ผู้โดยสารไม่ทราบถึงการให้บริการระบบ CUSS รวมถึงอาจไม่สามารถใช้งานระบบ CUSS ได้ด้วยตนเอง	ไม่มี
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		
2. ความรู้ ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีของผู้โดยสารมีความแตกต่างกัน	เก็บสถิติการใช้บริการความผิดพลาดของระบบหาสาเหตุ และนำไปปรับปรุงเพื่อสามารถพัฒนาระบบที่มีความรวดเร็ว เข้าใจง่าย มีความสมบูรณ์ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกวัย	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูล สถิติการใช้งาน การปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	ผู้โดยสารทราบถึงการให้บริการระบบ CUSS รวมถึงสามารถใช้งานระบบ CUSS ได้ด้วยตนเอง
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ผู้โดยสารอาจไม่เข้าใจ และไม่สามารถใช้งานระบบ CUSS ได้ด้วยตัวเอง, เกิดข้อผิดพลาดของระบบทำให้เกิดประสบการณ์การใช้งานที่ไม่ดีต่อผู้โดยสาร	ไม่มี
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง อุปสรรคการเพิ่มปริมาณของผู้โดยสารในการใช้งาน ระบบ CUSS ณ ขาออกผู้โดยสารภายในประเทศ ทชม.

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ร้อยละผู้ใช้งานระบบ CUSS เทียบกับจำนวนผู้โดยสารขาออก ภายในประเทศ	ระดับ 1	ความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม. เท่ากับร้อยละ 100	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 18
	ระดับ 2	ความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม. มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 75	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 15
ปัจจัยเสี่ยง : อุปสรรคการเพิ่มปริมาณ ของผู้โดยสารในการใช้งาน ระบบ CUSS ณ ขาออกผู้โดยสาร ภายในประเทศ ทชม.	ระดับ 3	ความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม. มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 13
Lagging Indicator : ร้อยละความสำเร็จของแผนบริหาร ประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม.	ระดับ 4	ความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม. มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 25	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10
	ระดับ 5	ความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม. น้อยกว่าร้อยละ 25	จำนวนผู้ใช้บริการระบบ CUSS น้อยกว่าร้อยละ 10

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ร้อยละความสำเร็จของแผนบริหารประสบการณ์การใช้บริการเครื่อง CUSS ณ ทชม.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ร้อยละผู้ใช้งานระบบ CUSS เทียบกับจำนวนผู้โดยสารขาออกภายในประเทศ

## ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (ทหญ.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner (หลัก)	คณส.ทหญ.
Risk Owner (ร่วม)	สพง.ทหญ. สปร.ทหญ. สนพ.ทหญ.

ปัจจัยเสี่ยง : แผนปรับปรุงโครงสร้าง 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทหญ. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 5 = 25	4 x 4 = 16	2 x 2 = 4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางที่ท่องเที่ยวยอดนิยม SWOT (W5) : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ดำเนินการเปิด PR งานปรับปรุงโครงสร้าง 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทหญ. ได้ภายในเดือน มิ.ย.68		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ดำเนินการเปิด PR งานปรับปรุงโครงสร้าง 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทหญ. ได้ภายในปีงบประมาณ 2568		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : - ความก้าวหน้าการออกข้อกำหนดรายละเอียด TOR - ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการฯ รายไตรมาส		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. การออกข้อกำหนดรายละเอียด (TOR) ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด (ฝวส. ออกข้อกำหนดรายละเอียดฯ)	1. สบร.ททญ. ติดตามประสาน ฝวส. (สายวิชาการ) ในการออกข้อกำหนดรายละเอียด ให้แล้วเสร็จตามกำหนด 2. ติดตามความคืบหน้าในการประชุมเร่งรัด การเบิกจ่ายของ ททญ.		✓	70	กำหนดร้อยละความก้าวหน้ารายสัปดาห์ ในการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้มีการเร่งรัด หรือแก้ไขปัญหาหากโครงการมีแนวโน้มล่าช้ากว่า แผนงานที่กำหนด	สบง.ททญ. สบร.ททญ. สนพ.ททญ.
2. การดำเนินการด้านกระบวนการพัสดุ เกิดความล่าช้า เช่น มีผู้ยื่นประชาพิจารณ์ เป็นต้น	ประสานส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยืนยันข้อกำหนด รายละเอียดฯ ให้ชัดเจน	✓		30	-	
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
การออกข้อกำหนดรายละเอียด (TOR) ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด (ฟวส. ออกข้อกำหนดรายละเอียดฯ)	กำหนดร้อยละความก้าวหน้ารายสัปดาห์ในการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้มีการเร่งรัดหรือแก้ไขปัญหาหากโครงการมีแนวโน้มล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทพญ.อาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการประชุมเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	1. งานปรับปรุงโรงชั้น 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทพญ. มีแนวโน้มที่จะแล้วเสร็จตามแผนงานในปีงบประมาณ 2568 2. สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาต่อไป 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของทอท.เป็นไปในเชิงบวก
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	1. งานปรับปรุงโรงชั้น 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทพญ. มีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าแผนงานในปีงบประมาณ 2568 2. อาจไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง	ทอท.ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการประชุมเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง แผนปรับปรุงโครงสร้าง 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทพญ. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ	ระดับ 1	การดำเนินการตามแผนงานโครงการมีความก้าวหน้าเร็วกว่าแผนที่กำหนด	ทพญ. ดำเนินการเปิด PR ได้ก่อน มิ.ย.68
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> แผนปรับปรุงโครงสร้าง 2 และห้องน้ำอาคารผู้โดยสาร ทพญ. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 2	การดำเนินการตามแผนงานโครงการมีความก้าวหน้าตามแผนที่กำหนด	ทพญ. ดำเนินการเปิด PR ได้ภายใน มิ.ย.68
	ระดับ 3	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดแต่ไม่เกิน 1 เดือน	ทพญ. ดำเนินการเปิด PR ได้ภายใน ก.ย.68
	ระดับ 4	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไม่เกิน 2 เดือน	ทพญ. ดำเนินการเปิด PR ได้ภายใน ธ.ค.68
<b>Lagging Indicator :</b> ระยะเวลาการเปิด PR	ระดับ 5	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดมากกว่า 2 เดือน	ทพญ. ดำเนินการเปิด PR ได้หลังจาก ธ.ค.68

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ระยะเวลาการเปิด PR

## ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (ทหญ.)

## ปัจจัยเสี่ยงที่ 2

## แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner (หลัก)	คนส.ทหญ.
Risk Owner (ร่วม)	สพง.ทหญ. สบร.ทหญ. สนพ.ทหญ. สทอ.ทหญ.

ปัจจัยเสี่ยง : แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 5 = 25	5 x 4 = 20	2 x 2 = 4
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 : Strengthen Airport Capacity and Competitiveness ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ SWOT (O2) : นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม SWOT (W5) : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : การดำเนินการตามแผนงานโครงการมีความก้าวหน้าตามแผนที่กำหนด		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดแต่ไม่เกิน 1 เดือน		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : - ฝวส. ออกข้อกำหนดรายละเอียด TOR แล้วเสร็จ ภายในเดือน ก.พ.68 - ทหญ. เปิด PR ภายใน เม.ย. 68 - ความก้าวหน้าของแผนงานโครงการฯ รายไตรมาส (trigger point : ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงาน 2 สัปดาห์)		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด	1. สบร.ททญ. ติดตามประสาน ผวส. (สายวิชาการ) ในการออกข้อกำหนดรายละเอียดให้แล้วเสร็จตามกำหนด 2. ติดตามความคืบหน้าในการประชุมเร่งรัดการเบิกจ่ายของ ททญ. 3. ติดตามความคืบหน้าในการประชุมเร่งรัดการเบิกจ่ายของ ทอท.		✓	100	กำหนดร้อยละความก้าวหน้ารายสัปดาห์ในการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้มีการเร่งรัดหรือแก้ไขปัญหาหากโครงการมีแนวโน้มล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	สบง.ททญ. สบร.ททญ. สนพ.ททญ.
				100		

### การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสียหาย	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
<p>แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ค่าเช่า เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด</p>	<p>กำหนดร้อยละความก้าวหน้ารายสัปดาห์ในการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้มีการเร่งรัดหรือแก้ไขปัญหาหากโครงการมีแนวโน้มล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด</p>	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	<p>ทบทวนอาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการประชุมเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>1. งานเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มที่จะแล้วเสร็จตามแผนงานในปีงบประมาณ 2568</p> <p>2. สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาต่อไป</p> <p>3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของ ทอท.เป็นไปในเชิงบวก</p>
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	<p>1. งานแผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าแผนงานในปีงบประมาณ 2568</p> <p>2. อาจไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความล่าช้าของโครงการฯ ระหว่างปีได้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง</p>	<p>ทอท.ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาในการประชุมเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด</p>
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

### เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อนแนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
<b>Leading Indicator :</b> ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ	ระดับ 1	การดำเนินการตามแผนงานโครงการเร็วกว่าแผนที่กำหนด	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 95
<b>ปัจจัยเสี่ยง :</b> แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย	ระดับ 2	การดำเนินการตามแผนงานโครงการมีความก้าวหน้าตามแผนที่กำหนด	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 90
	ระดับ 3	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดแต่ไม่เกิน 1 เดือน	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 85
	ระดับ 4	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไม่เกิน 2 เดือน	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสมากกว่าหรือเท่ากับ 80
<b>Lagging Indicator :</b> ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ระดับ 5	การดำเนินการตามแผนงานโครงการล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไม่เกิน 3 เดือน	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้ในแต่ละไตรมาสน้อยกว่า 80

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2568
Risk Owner (หลัก)	คนส.ทชร.
Risk Owner (ร่วม)	สทอ.ทชร., สบร.ทชร., สขช.ทชร., สรภ.ทชร., สกศ.ทชร., งคบ.ทชร.

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง : ทชร. อาจไม่สามารถส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ได้ตามเป้าหมาย			
ประเภทความเสี่ยง :  <input type="checkbox"/> Strategic Risk <input checked="" type="checkbox"/> Operational Risk <input type="checkbox"/> Financial Risk <input type="checkbox"/> Compliance Risk	ระดับความเสี่ยง (L)x(I)		
	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk)
	5 x 5 = 25	2 x 4 = 8	2 x 3 = 6
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง : ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รับผิดชอบ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 Inspire Memorable Airport Experience ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือตามเป้าหมาย KPI ของ ทชร.		
	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT) : ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น		
	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) : จำนวนสายการบินที่ใช้บริการระบบ CUSS และ CUBD		

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าถ่วงน้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	ไม่เพียงพอ			
1. ผู้โดยสารและสายการบิน ไม่ใช้งานระบบ CUSS และ CUBD	1. สทอ.ทชร. อำนวยความสะดวกการใช้งาน และ แนะนำผู้โดยสารไม่มีสัมภาระโหลดใช้งานระบบเช็คอิน ด้วยตนเองอัตโนมัติ (Common Use Self Service : CUSS) หากเป็นผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย จะจัดเจ้าหน้าที่ อำนวยความสะดวกผู้โดยสารใช้งานระบบรับกระเป๋า สัมภาระอัตโนมัติ (Common Use Self Bag Drop : CUBD) 2. ผู้รับจ้าง บริษัท สกาย ไอซีที จำกัด (มหาชน) จัดส่ง ข้อมูลการใช้งานระบบบริการผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger System : CUPPS) ให้แก่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		✓	100	จัดทำแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. โดยระบุรายละเอียด เช่น 1. มอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ เช่น ควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน ลงพื้นที่สังเกต การดำเนินงาน 2. สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน สอบถามข้อมูลเชิงลึก 3. กำหนดการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น ปัญหาข้อขัดข้องที่แท้จริง 4. ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไข (Working Group) 5. ดำเนินการแก้ไขและสรุปผล	สทอ.ทชร. สปร.ทชร. สปข.ทชร. สรภ.ทชร. สกศ.ทชร. งคป.ทชร.
				100		

## การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis)

สาเหตุของความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ทางเลือกในการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลเสีย	รายได้/ผลประโยชน์
ผู้โดยสารและสายการบิน ไม่ใช้งานระบบ CUSS และ CUBD	แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ที่ระบุรายละเอียด สำคัญครบถ้วน	1. การลดความเสี่ยง (Treat)	ทชร. อาจต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการดำเนินการตามแผนให้แล้วเสร็จตามกำหนด	ทชร. ได้รับความร่วมมือจากทั้งผู้รับจ้าง สายการบิน และผู้โดยสารในการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD
		2. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ทชร. ไม่สามารถเพิ่มการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD	ทชร. ไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลและเวลา ในการดำเนินการตามแผนให้แล้วเสร็จตามกำหนด
		3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	
		4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้	
		สรุปทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยง : การลดความเสี่ยง (Treat)		

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง ทชร. อาจไม่สามารถส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ได้ตามเป้าหมาย

เหตุการณ์ที่สะท้อน แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง :	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
Leading Indicator : ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานตามแผนฯ	ระดับ 1	การดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. เร็วกว่ากำหนด	ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้น 6 เดือนติดต่อกัน
	ระดับ 2	การดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. เป็นไปตามกำหนด	ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้น 5 เดือนติดต่อกัน
ปัจจัยเสี่ยง : ทชร. อาจไม่ สามารถส่งเสริมการใช้งาน ระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ได้ตามเป้าหมาย	ระดับ 3	การดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ล่าช้ากว่ากำหนด 1 เดือน	ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้น 4 เดือนติดต่อกัน
	ระดับ 4	การดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ล่าช้ากว่ากำหนด 2 เดือน	ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้น 3 เดือนติดต่อกัน
Lagging Indicator : ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งาน ระบบ CUSS และ CUBD	ระดับ 5	การดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร. ล่าช้ากว่ากำหนด 3 เดือน	ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS หรือ CUBD รายเดือน เพิ่มสูงขึ้น 2 เดือนติดต่อกัน

หมายเหตุ: ที่มาของข้อมูลในการกำหนดโอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร.
2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก ร้อยละจำนวนผู้โดยสารที่ใช้งานระบบ CUSS และ CUBD

## ภาคผนวก

## Risk Universe ระดับองค์กรของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
1	ยุทธศาสตร์ (SO1: ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2)	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O	2	5	5	X	RF1
2	ยุทธศาสตร์ (SO2: ยุทธศาสตร์ที่ 3)	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	3	4	5	/	RF2**
3	ยุทธศาสตร์ (SO2: ยุทธศาสตร์ที่ 4)	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	3	4	5	/	RF3**
4	ยุทธศาสตร์ (SO3: ยุทธศาสตร์ที่ 5)	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	2	5	5	X	RF4
5	ยุทธศาสตร์ (SO4: ยุทธศาสตร์ที่ 6)	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	O	2	4	5	X	RF5
6	ยุทธศาสตร์ (SO5: ยุทธศาสตร์ที่ 7)	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S	3	4	5	/	
7	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR1)	การบริหารจัดการโครงการภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณมีขั้นตอนการดำเนินงานซับซ้อนและล่าช้า	O	2	4	5	X	RF8
8	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR2)	แผนในการจัดการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังไม่สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวในอนาคตที่อาจเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าที่คาดการณ์ไว้	O	1	4	5	X	RF5
9	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR3)	ขาดการบูรณาการเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือพันธมิตรหรือลูกค้า เพื่อผลักดันการทำงานที่ร่วมกัน เช่น ในด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการตลอด Customer Journey การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการเส้นทางการบิน และการจัดการ Slot	O	2	5	5	X	RF4
10	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR4)	ขาดแนวทางและแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ ภายในอาคารผู้โดยสาร ส่งผลให้การขยายฐานรายได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	O	4	4	4	/	

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
11	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR5)	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ว่างเปล่าภายนอกอาคารยังไม่มีความพร้อม ส่งผลให้ยังไม่สามารถดึงดูดผู้เช่าให้มาใช้บริการตามเป้าหมายได้	O	4	4	4	/	
12	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR6)	การขออนุมัติรายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA/EHIA) และการบริหาร Safety and Security จัดการโครงการภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาดำเนินการล่าช้า	O	2	5	5	X	RF1
13	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR7)	การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	O	4	4	4	/	
14	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR8)	เทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรองรับผู้โดยสารยังไม่สามารถสอดคล้องกับกระบวนการทำงานในปัจจุบัน ทำให้กระบวนการบางส่วนยังต้องดำเนินงานในรูปแบบเดิม (Manual)	O	3	5	5	/	
15	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR9)	การบริหารท่าอากาศยานยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ยากต่อการผลักดันในการเพิ่มจำนวนผู้ประกอบหรือปริมาณการขนส่งสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย	O	4	5	4	/	
16	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR10)	ความเป็นไปได้ของสายการบินแห่งชาติ หรือสายการบินที่ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูงจะเปลี่ยน Home Base หรือไม่ขยายเส้นทางการบิน เนื่องจากปัจจัยภายในของ ทอท. เช่น การบริหารท่าอากาศยานยังไม่มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยภายนอก เช่น การแข่งขันด้านการตลาดที่สูงขึ้น	O	4	4	4	/	
17	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR11)	ยังขาดกิจกรรมสนับสนุนการขนส่งสินค้า (Supporting Activities) เพื่อสร้างความดึงดูดให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ามาใช้บริการ	O	3	4	5	/	
18	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR12)	ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้ประกอบการ/ผู้รับสัมปทานรายใหญ่น้อยราย หากมีปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการ/ผู้รับสัมปทานดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จะส่งผลกระทบต่อปริมาณขนส่งสินค้าในภาพรวม	O	3	4	5	/	
19	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR13)	บุคลากร ทอท. ไม่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ทักษะด้านเทคโนโลยี	S	2	4	5	X	RF6

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
		ดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ได้ทันกาล เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการพัฒนานาน						
20	ยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk: IR14)	บุคลากร ทอท. ยังขาดความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาและปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้าน Digital Transformation การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	S	3	4	5	/	
21	ยุทธศาสตร์ (SWOT: S1)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความชำนาญความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	S	3	4	5	/	
22	ยุทธศาสตร์ (SWOT: S2)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อการดำเนินงานขององค์กร	F	3	5	4	/	
23	ยุทธศาสตร์ (SWOT: S3)	ทอท. อาจไม่สามารถรักษาภาพลักษณ์ได้ตามที่คาดหวังได้	S	3	4	4	/	
24	ยุทธศาสตร์ (SWOT: S4)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้ประโยชน์ทางภูมิศาสตร์ของท่าอากาศยานได้	O	2	4	5	X	RF1
25	ยุทธศาสตร์ (SWOT: W1)	ทอท. อาจไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	O	3	5	5	/	
26	ยุทธศาสตร์ (SWOT: W2)	อาจไม่สามารถรักษาความพึงพอใจของผู้โดยสารได้ตามที่คาดหวัง	S	2	5	5	X	RF4
27	ยุทธศาสตร์ (SWOT: W3)	องค์ความรู้ทักษะของบุคลากรไม่รองรับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต	S	2	4	5	X	RF6
28	ยุทธศาสตร์ (SWOT: W5)	ความเสี่ยงจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกล่าช้า	O	2	5	5	X	RF1
29	ยุทธศาสตร์ (SWOT: W6)	การพึ่งพารายได้จากกิจการการบินในสัดส่วนที่สูงและยังขาดความหลากหลาย ของธุรกิจที่ไม่ใช่การบิน รวมถึงความร่วมมือกับพันธมิตรที่ยังจำกัดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	S	3	4	4	/	
30	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O1)	ทอท. อาจไม่สามารถนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยานได้ตามที่คาดหวัง	O	3	5	5	/	

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
31	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O2)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการให้บริการ	O	2	5	5	X	RF1
32	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O3)	ความเสี่ยงจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามที่คาดหวัง	O	2	5	5	X	RF1
33	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O4)	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยาน	O	2	4	4	X	RF5
34	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O5)	ทอท. อาจไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้อัดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป	O	3	4	4	/	
35	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O6)	ไม่สามารถพัฒนากิจการขนส่งสินค้าได้ทันเวลาที่กำหนด	O	3	4	5	/	
36	ยุทธศาสตร์ (SWOT: O7)	เอกชนร่วมลงทุนในโครงการ PPP น้อยราย ส่งผลให้ ทอท. ขาดการดำเนินโครงการที่มีความเสี่ยงระดับต่ำ	S	3	4	4	/	
37	ยุทธศาสตร์ (SWOT: T1)	ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และสงครามการค้าระหว่างประเทศ	O	3	4	5	/	
38	ยุทธศาสตร์ (SWOT: T3)	ความเสี่ยงจากข้อจำกัดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	C	4	5	4	/	
39	ยุทธศาสตร์ (SWOT: T4)	ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่ตอบสนองรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S	3	4	4	/	
40	ยุทธศาสตร์ (SWOT: T7)	ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยภายในท่าอากาศยาน	O	4	5	4	/	
41	ยุทธศาสตร์ (SWOT: T8)	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทาง Cyber Security and Data Privacy	C	3	4	4	/	RF7**
42	ยุทธศาสตร์	ความล่าช้าของการจัดทำ TOR และกระบวนการพัสดุ ของโครงการพัฒนาสินทรัพย์ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์	O	3	4	5	/	
43	ยุทธศาสตร์	ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ DMK, Pax Experience Zone	O	3	4	5	/	
44	ยุทธศาสตร์	ไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชน สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาแนวทางการจัดการอันตรายที่เกิดจากสัตว์ต่อการบิน	O	3	4	5	/	

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
45	ยุทธศาสตร์	ความล่าช้าในการดำเนินโครงการพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ททท.	O	3	4	5	/	
46	Value driver	ทอท. อาจไม่สามารถรักษาระดับและเพิ่มรายได้จากค่าบริการผู้โดยสารขาออกได้	F	3	4	4	/	RF2**
47	Value driver	ทอท. อาจไม่สามารถรักษาระดับและเพิ่มรายได้จากค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ได้	F	3	4	5	/	RF3**
48	Value driver	ทอท. มีค่าใช้จ่ายจากเงินลงทุนของกิจการมากจึงอาจกระทบต่อผลประกอบการภาพรวมขององค์กร	F	3	4	3	/	
49	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มพันธมิตรสายการบินได้ส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารที่อาจเพิ่มขึ้นไม่ได้ตามเป้าหมาย	O	3	4	4	/	
50	operational driver	ทอท.อาจไม่สามารถสร้างเครือข่ายการบินได้ตามเป้าหมายส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารที่อาจไม่เพิ่มขึ้นมากเท่าที่ควร	O	3	4	4	/	
51	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมาย	O	2	4	5	X	RF4
52	operational driver	ทอท. มีมาตรการทางการตลาดไม่เพียงพอต่อการดึงดูดผู้โดยสาร	O	3	4	5	/	
53	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถพัฒนาการให้บริการผู้โดยสารให้คุ้มค่างบค่าใช้จ่าย (service charge) ที่ผู้โดยสารต้องจ่ายได้	O	2	4	5	X	RF4
54	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถสรรหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อดึงดูดความต้องการบริการบริโภคของลูกค้าภายในท่าอากาศยานได้	O	3	4	3	/	RF3**
55	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มรายได้ Aero ได้เนื่องจากผู้โดยสารมีระยะเวลาใช้บริการภายในท่าอากาศยานน้อย	O	3	4	4	/	RF3**
56	operational driver	ไม่สามารถพัฒนามาตรการส่งเสริมทางการตลาด (promotion) เพื่อดึงดูดความต้องการใช้จ่ายใช้สอยของผู้โดยสารได้	O	3	4	3	/	RF3**
57	operational driver	ไม่สามารถบริหารจัดการสัญญาอัตราค่าตอบแทนจากสัมปทานกับคู่ค้าได้	O	3	4	5	/	
58	operational driver	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารจัดการพื้นที่ว่างเปล่า/ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด	O	3	4	5	/	RF3**

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
59	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (ประชุม ครม. 28 พ.ค.67)	ทอท. อาจไม่สามารถรองรับปริมาณผู้โดยสารที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องได้	S	2	5	5	X	RF1
60	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (นโยบายกระทรวงคมนาคม)	ทอท. อาจไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลในการเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) ได้ทันภายในปี 2570	S	2	5	5	X	RF1
61	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (พรบ.ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์)	ความปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C	3	4	4	/	RF7**
62	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (พรบ.ว่าด้วยความผิดบางประการต่อการเดินอากาศ)	พนักงาน/ผู้ให้บริการทำอากาศยานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	4	5	4	/	
63	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสาร)	อาจไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า/ลูกค้าภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดได้	C	2	5	5	X	RF4
64	กฎหมาย/นโยบายภาครัฐ (PDPA)	พนักงานอาจขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล	C	3	4	4	/	
65	Tone at Top	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทำอากาศยานอย่างยั่งยืน	S	2	4	4	X	RF5
66	Tone at Top	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการทำอากาศยานได้ตามเป้าหมาย	O	2	5	5	X	RF4
67	Tone at Top	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรที่ไม่เพียงพอส่งผลต่อการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ	O	2	4	4	X	RF6
68	Tone at Top	ความเสี่ยงจากการที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Financial)	F	3	4	4	/	
69	Supply Chain (Stakeholder Management)	ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	O	3	5	5	/	
70	Supply Chain (Stakeholder Management)	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	C	4	5	4	/	

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
71	Supply Chain (Stakeholder Management)	ความเสี่ยงจากการที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Financial)	F	3	4	4	/	
72	Supply Chain (Stakeholder Management)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อการดำเนินธุรกิจ	O	3	4	3	/	
73	Supply Chain (Uncertainty)	ภาพลักษณ์องค์กรอาจเสียหายเนื่องจากการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ และการบิดเบือนข้อมูล	O	3	4	4	/	
74	Supply Chain (Uncertainty)	การดำเนินงานขององค์กรอาจได้รับผลกระทบ เนื่องจากการเกิด สภาพอากาศสุดขั้ว	O	3	5	3	/	
75	Supply Chain (Uncertainty)	เสี่ยงต่อการดำเนินงานหยุดชะงักเนื่องมาจากความขัดแย้งระหว่างประเทศ และการแบ่งขั้วทางการเมือง	O	3	4	5	/	
76	Supply Chain (Uncertainty)	เสี่ยงต่อการถูกการโจรกรรมข้อมูลและสงครามทางไซเบอร์	O	3	4	4	/	
77	Supply Chain (บริษัทร่วม/บริษัทย่อย)	การดำเนินงานของบริษัทร่วม/บริษัทย่อยที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ ทอท.	F	3	4	5	/	
78	Supply Chain (บริษัทร่วม/บริษัทย่อย)	การดำเนินงานของบริษัทร่วม/บริษัทย่อยกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท.	O	4	4	3	/	
79	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย	C	5	5	5	/	
80	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงจากโครงการขยายขีดความสามารถของ ทอท.	O	3	5	5	/	RF1**
81	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการฟื้นคืนศักยภาพการให้บริการ เที่ยวบินและผู้โดยสารของท่าอากาศยาน	O	3	3	5	/	
82	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	4	4	5	/	RF8**
83	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ตัวชี้วัดของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	3	4	5	/	
84	ตัวชี้วัด / PA	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	O	3	4	5	/	
85	ตัวชี้วัด / PA	การก่อสร้างทางวิ่งเส้นทางที่ 3 ทสก. ล่าช้า	O	5	5	5	/	

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C)	การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	หมายเหตุ
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
86	ตัวชี้วัด / PA	การเพิ่มการใช้บริการของอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 (SAT-1) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	5	4	5	/	
87	ตัวชี้วัด / PA	ความล่าช้าในการกำหนดแนวทางในการเป็น Regional Cargo Hub	O	3	4	5	/	
88	ตัวชี้วัด / PA	ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงในช่วงปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	5	4	5	/	
89	ตัวชี้วัด / PA	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	1	4	5	X	RF8
90	ตัวชี้วัด / PA	อาจไม่สามารถดำเนินการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศ Eco-Efficiency ได้ตามเป้าหมาย	O	1	4	5	X	RF5
91	ตัวชี้วัด / PA	อาจไม่สามารถบริหารผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นได้ตามที่คาดหวัง	F	5	4	5	/	
92	ตัวชี้วัด / PA	อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aeronautical ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	4	4	5	/	RF3**
93	ตัวชี้วัด / PA	ความล่าช้าในการทบทวนการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการ	O	5	4	5	/	
94	ตัวชี้วัด / PA	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่ำกว่าเป้าหมายที่คาดหวัง	S	3	5	5	/	
95	ตัวชี้วัด / PA	ผลคะแนนการสำรวจอันดับท่าอากาศยานของ ทสก. (Airport Ranking) จาก Skytrax ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	3	4	5	/	
96	ตัวชี้วัด / PA	ความสามารถในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้องยังไม่มีประสิทธิภาพ	O	5	5	5	/	
97	ตัวชี้วัด / PA	ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วง Taxi - In (Taxi - In Efficiency) ณ ทสก. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	5	3	5	/	
98	ตัวชี้วัด / PA	การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน Core Business Enables ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	3	4	5	/	

\*\* ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมเพียงพอบางประเด็นถูกยกขึ้นมาบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2568 เนื่องจากเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของ สำนักตรวจสอบ (สตส.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (✓) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี														
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ (ประจำปี 2567)	2.1 Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ข้อที่ 1 คณะกรรมการตรวจสอบ			✓						✓	2	3	3	X	
		2.2 Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ข้อที่ 2 หน่วยตรวจสอบภายในด้านคุณสมบัติ			✓						✓	2	3	3	X	
		2.3 Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ข้อที่ 3 หน่วยตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติงานและผลงาน			✓							✓	2	3	3	X
		2.4 Core Business Enablers ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ข้อที่ 4 หน่วยรับตรวจ			✓							✓	4	3	3	✓
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/, แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	ไม่มี														

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี													
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ท่าอากาศยานรับผิดชอบ	ไม่มี													
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ท่าอากาศยาน	ไม่มี													

Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของส่วนงานขึ้นตรง กอญ. (สายเลขานุการบริษัท (ลขบ.) และฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต (ฝกป.))

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี												
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567) สคร. (PA)	2.1 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 1 การสนองบทบาทของภาครัฐ	○	✓					✓		2	2	3	X
		2.2 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 2 บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	○	✓					✓		3	3	3	✓
		2.3 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 3 สิทธิความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	○	✓					✓		3	3	4	✓
		2.4 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 6 ข้อย่อยที่ 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	○	✓					✓		3	3	3	✓
		2.5 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 6 ข้อย่อยที่ 6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	○	✓					✓		3	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	ผลการประเมินความเสี่ยง (✓) / ไม่เพียงพอ (X)	
		2.6 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 8 จรรยาบรรณ	O		✓						✓		2	4	3	X
		2.7 Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG) หัวข้อที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงาน	O		✓						✓		3	3	4	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ไม่มี														
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2567 - 2570	S				✓	✓					3	4	3	✓
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ทำอากาศยานรับผิดชอบ	ไม่มี														
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ทำอากาศยาน	ไม่มี														

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานยุทธศาสตร์ (สงยศ.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ปัจจัยเสี่ยง RF2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC2 การบริหารจัดการ Slot เวลา, Gate และ Air Traffic อาจยังไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้ตามศักยภาพสูงสุดของท่าอากาศยาน	O	✓	✓										
		1.2 ปัจจัยเสี่ยง RF4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC1 ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ - RC2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้โดยสารระหว่างการเดินทางยังไม่เพียงพอ - RC3 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	O	✓	✓	✓		✓							
		1.3 ปัจจัยเสี่ยง RF5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร - RC2 การดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนทางธุรกิจดัชนี DJSI อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - RC3 บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และ	S	✓	✓	✓									

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (✓)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		ทักษะการปฏิบัติงานด้าน ESG เพื่อรองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์องค์กร													
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	2.1 ระดับคุณภาพการให้บริการ (PA ข้อ 2.3)	○	✓	✓	✓		✓				2	3	3	X
		2.2 Core Business Enablers ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PA ข้อ 3.2)	○		✓					✓		2	3	3	X
		2.3 Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (PA ข้อ 3.3)	○		✓					✓		1	3	3	X
		2.4 Core Business Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SE-AM 4.1) (PA ข้อ 3.4)	○		✓					✓		2	3	3	X
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.1 SO3 ข้อที่ 2 ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร ด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality (ASQ)	○	✓	✓	✓		✓				2	3	3	X
		3.2 SO4 ข้อที่ 2 อัตราการเติบโตของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม	○			✓						2	3	3	X
		3.3 กลยุทธ์ 3.1 ข้อ 2 จำนวนเที่ยวบินแต่ละท่าอากาศยาน				✓						2	3	3	X
		3.4 กลยุทธ์ 5.1 ข้อ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของแต่ละท่าอากาศยาน	○	✓	✓	✓		✓				2	3	3	X

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
		3.5 กลยุทธ์ 6.2 ข้อ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการประเมินด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment : CSA) ในดัชนี DJSI	O	✓		✓		✓				2	3	3	X	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	4.1 แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.	S				✓					2	3	3	X	
		4.2 แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน	S				✓					2	3	3	X	
5	แผนงาน/โครงการที่สายงานรับผิดชอบ	5.1 แผนส่งเสริมการใช้ CUSS ของ ทสภ. (Action Plan 06/ฟกค.)										2	3	3	X	
		5.2 แผนการพัฒนา ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time : MCT) ณ ทสภ. (Action Plan 08/ฟกค.)											3	3	3	✓
		5.3 แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยาน (Action Plan 21-25/ฟกค.)											2	3	3	X
		5.4 แผนส่งเสริมการใช้ CUBD ของ ทสภ. (Action Plan 27/ฟกค.)											2	3	3	X
		5.5 การดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) ในดัชนี DJSI (Action Plan 30/สพม.ฟกส.)											2	3	3	X
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี														

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนัก ของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (สงทอ.)

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (x))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enablers	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
1	ความเสี่ยงระดับองค์กร	1.1 ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินงานในอนาคต	S	✓												
2	ตัวชี้วัดบันทึกของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	2.1 คะแนนการประเมินผล SE-AM ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S		✓						✓		3	4	5	/
		2.2 คะแนนการประเมินผล SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S		✓						✓		3	4	5	/
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/ทำอากาศยาน, แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	3.1 ไม่สามารถเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจ ทำอากาศยานและธุรกิจในอนาคต	S			✓							3	4	5	/
		3.2 ไม่สามารถสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสู่ World Class Airport	S					✓					4	4	4	/
		3.3 ไม่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร และกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรที่เหมาะสมกับกลุ่ม/ส่วนของผู้บริหาร บุคลากร ทอท.และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ทอท.	S					✓						4	4	4

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (x))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enablers	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
		3.4 ไม่สามารถสื่อสารและสร้างการรับรู้ค่านิยม ทอท. ในการส่งเสริมคุณภาพการให้บริการที่เป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity) สู่อันดับ World Class Airport	S						✓				4	4	4	/	
		3.5 การสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O						✓				5	4	5	/	
4	แผนแม่บทการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2572	4.1 ไม่สามารถบริหารจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบและยั่งยืน	S						✓				4	3	4	/	
		4.2 ไม่สามารถพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทอท.	S							✓				4	3	4	/
		4.3 ไม่สามารถเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพและพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.	S							✓				4	3	4	/
		4.4 การสูญเสียความรู้จากผู้เกษียณ	O							✓				4	4	3	/
		4.5 การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงาน/สายงาน	O							✓				3	3	4	/
		4.6 การยึดติดความรู้เดิม โดยไม่เรียนรู้สิ่งใหม่	O							✓				4	3	4	/

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (x))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enablers	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		4.7 การที่ระบบ KMS ถูกเข้าถึงโดยบุคคลภายนอก	O				✓					3	3	3	/
		4.8 ระบบ KMS ไม่สอดคล้องกับลักษณะการใช้งานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม	O				✓					3	3	4	/
		4.9 เป็นจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน	O				✓					3	4	3	/
		4.10 เป็นความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge)	O				✓					4	4	4	/
		4.11 การสูญเสียความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับ OutSource	O				✓					3	3	4	/
		4.12 กลยุทธ์ด้าน KM ไม่บูรณาการกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทอื่นๆ	S				✓					4	4	4	/
		4.13 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้าน KM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S				✓					3	3	3	/
5	แผนงาน/โครงการที่สายงานรับผิดชอบ	5.1 โครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ทอท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O					✓				4	2	4	x
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	ไม่มี													

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานบัญชีและการเงิน (สบง.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (✓)/ ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี														
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity : ROE)	F		✓							3	3	4	✓	
		อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) ปี 67เปรียบเทียบกับปี 66	F		✓								3	3	4	✓
		ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน	F		✓								3	3	4	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง	F			✓						3	3	4	✓	
		ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	F			✓						2	4	4	✓	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี														
5	แผนงาน/โครงการที่สายงานรับผิดชอบ	การจัดส่งงบการเงินอาจไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	F					✓				3	2	4	X	
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	ไม่มี														

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด (สงพร.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	ปัจจัยเสี่ยง RF 2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC การบริหารจัดการ Slot เวลา, Gate และ Air Traffic อาจยังไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้ตามศักยภาพสูงสุดของท่าอากาศยาน - RC ทอท. อาจไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้ตามเป้าหมายที่กำหนด - RC การให้บริการ Cargo อาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ - RC ไม่สามารถจัดหาผู้ประกอบการมาดำเนินโครงการ 3rd Cargo Terminal ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด	O	✓	✓									
		ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด - RC ผู้ประกอบการรายใหญ่อาจยกเลิกสัญญาจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลก การเมืองระหว่างประเทศ และการระบาดของโควิด-19 (King Power)	O	✓										

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		- RC ผู้ประกอบการรายย่อยอาจยกเลิกสัญญาจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลก การเมืองระหว่างประเทศ และการระบาดของโควิด-19 - RC รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service revenue) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - RC รายได้จากการเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Office and state property rent)													
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues)	O	✓								3	3	4	✓
		โครงการกระตุ้นตลาดด้านการบิน (Incentive Scheme) ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง	O	✓								3	3	3	✓
		โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์	O	✓								3	3	3	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	การรักษาระดับรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Non-aero Revenue ไม่รวมสัญญาร่วมทุน และรายได้จากการบริการ)	S		✓							3	2	4	X
		โครงการ “การเข้าร่วมงาน The Route Development Forum”	O		✓							3	4	4	✓
		โครงการ “กระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศ มายังทช. และ ทหญ.”	O		✓							4	4	5	✓
		แผนงานเจรจาธุรกิจและศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนา เส้นทางการบิน ณ สำนักงานของสายการบิน (Door Knock Visit) ประจำปี 2568	O		✓							3	4	4	✓
		โครงการ “ส่งเสริมการเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานของ ทอท.” (Growth Incentive)	O		✓							3	3	3	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
		โครงการกระตุ้นตลาดด้านการบิน (Incentive Scheme) ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง	O			✓							3	4	4	✓
		แผนเพิ่ม Utilization อาคาร SAT-1	O			✓							3	3	4	✓
		แผนปรับปรุง Ambience ทสภ., ทชม., และ ทหญ	O			✓							2	3	3	X
		แผนปรับปรุง Ambience ห้องน้ำ ทดม.	O			✓							2	2	2	X
		แผน Service Excellence Award สำหรับทุกท่าอากาศยานของ ทอท.	O			✓							3	4	4	✓
		แผนปรับปรุง Entertainment Zone ทชร	O			✓							3	4	4	✓
		โครงการ “ส่งเสริมกิจกรรมเชิงพาณิชย์บริเวณพื้นที่ว่างเปล่า ภายในอาคารผู้โดยสาร ณ ทดม.”	O			✓							3	3	3	✓
		แผนการตรวจสอบการใช้เครื่อง POS ในการออกใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษี โดยวิธี Mystery Shopper	O			✓							3	3	3	✓
		แผนการดำเนินการติดตั้งและเชื่อมต่อระบบบัญชีรายได้ของผู้ประกอบการ เฟส 2	O			✓							3	3	3	✓
		โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์ (Property Development Roadmap)	O			✓							3	3	3	✓
		โครงการจ้างผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย เพื่อแนะนำร้านค้า ของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย	O			✓							3	3	3	✓
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี														
5		แผนดำเนินงานโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 (CARGO BKK 3rd)	S					✓					3	4	4	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
	แผนงาน/โครงการที่สายงานรับผิดชอบ	แผนการดำเนินคืนขีดความสามารถรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ	O					✓				3	3	3	✓	
		โครงการ “ กระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศมายังทช. และ ทหญ.	O					✓				4	4	4	✓	
		แผนดำเนินงานโครงการให้บริการรับบรรทุกสินค้าระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (Road Feeder Services / RFS)	O					✓					3	3	3	✓
		แผนการตลาดเชิงรุก (เข้าร่วมสัมมนา เพิ่มปีละ 0.10 ล้านต้นต่อเนื้อ 3 ปี	S					✓					3	4	4	✓
		แผน Process Improvement กระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสก.ปรับปรุงระบบงาน	O					✓					3	3	4	✓
		โครงการส่งเสริมการตลาดด้านการบิน	S					✓					3	2	2	X
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	ไม่มี														

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง (สงวก.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ปัจจัยเสี่ยง RF1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - RC1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปี 2554 – 2560) (กลุ่มงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ - RC2 การออกแบบของโครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 อาจล่าช้าเนื่องจากการปรับเปลี่ยนความต้องการของเจ้าของพื้นที่ - RC3 การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง	O	✓	✓	✓	✓	✓						
		1.2 ปัจจัยเสี่ยง RF5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร - RC1 การดำเนินงานในการพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - RC2 การดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนทางธุรกิจในปี DJSI อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	✓		✓	✓							

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		1.3 ปัจจัยเสี่ยง RF8 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย - RC1 ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทสภ. - RC2 ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทภก.	F	✓	✓	✓									
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	2.1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 (PA ข้อ 1.1.1) 2.2 โครงการออกแบบส่วนต่อขยายอาคารผู้โดยสารด้านทิศตะวันออก (East Expansion) (PA ข้อ 1.1.2)	○	✓	✓		✓	✓				2	3	3	X
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/ ทำอากาศยาน , แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	3.1 SO1 ข้อที่ 1 ชีตความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม 3.2 SO4 ข้อที่ 1 ความสามารถในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 3.3 กลยุทธ์ 1.1 ข้อ 1 ชีตความสามารถในการรองรับผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน 3.3 กลยุทธ์ 1.1 ข้อ 2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยาน	○			✓						3	3	3	✓
			○			✓						2	3	3	X
			○			✓	✓					2	3	3	✓
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	4.1 แผนแม่บทท่าอากาศยาน	○			✓	✓					2	3	3	X

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (✓)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ท่าอากาศยานรับผิดชอบ	5.1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปีงบประมาณ 2554-2560) (Action Plan 02/สคกส.)	○	✓	✓	✓	✓	✓				2	3	3	X
		5.2 โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 (Action Plan 03/ฝพพ.)	○	✓	✓	✓	✓	✓				2	3	3	X
		5.3 โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 (Action Plan 04/ฝพพ., ทชม.)	○	✓		✓	✓	✓				2	3	3	X
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี													

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน (สงมท.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))			
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล		
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี															
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	ไม่มี															
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ไม่มี															
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	การจัดทำ Runway Safety Programme ของสนามบิน ทอท. ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน	S				✓					3	4	4	✓		
		การไม่สามารถบูรณาการในการบริหารจัดการในพื้นที่และใกล้เคียงสนามบินกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชน	C				✓						4	4	4	✓	
		การพัฒนามาตรฐานท่าอากาศยานและการบินอาจไม่เป็นไปตามข้อกำหนดรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ	C					✓						2	3	4	X
		สงมท. อาจไม่สามารถสนับสนุนการนำข้อกำหนดระเบียบ และคู่มือมาตรฐานการดำเนินงานไปปฏิบัติ	O					✓						3	4	4	✓
		บุคลากรที่สนับสนุนภารกิจงาน สงมท. ไม่เพียงพอ	O					✓						3	3	3	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
		อาจไม่สามารถพัฒนากระบวนการทำงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ทอท. ด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน	○				✓						4	4	4	✓
		สมท. อาจไม่สามารถจัดทำพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อนำข้อมูลและนวัตกรรมเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้ตามเป้าหมาย	○				✓						3	3	4	✓
5	แผนงานที่สายงานรับผิดชอบ	แผนงานในการจัดทำและพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน ยังคงมีข้อบกพร่องไม่สมบูรณ์	○					✓					3	4	4	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี														

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (สทว.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	ความปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C	✓											
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	ไม่มี													
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ไม่มี													
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของผู้โดยสาร (Big Data: Passenger)	S				✓				3	3	4	✓	
5	แผนงานที่สายงานรับผิดชอบ	แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ช่องทางหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automatic Border Control: ABC) ระยะที่ 2	S					✓			3	4	4	✓	
		แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทคม. ทชม. ทขร. ททญ. และ ทภก.	S					✓			3	3	4	✓	
		จัดทำระบบบริการผู้โดยสารขึ้นเครื่องโดยใช้ Biometric และ AI โดยเชื่อมต่อทุกระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้โดยสารรับบริการในแต่ละจุดโดยไม่ต้องแสดงเอกสารยืนยันตัวตน ทำให้ระบบในการคัดกรองผู้โดยสาร และตรวจสอบสัมภาระสะดวกรวดเร็ว	O					✓				3	4	4	✓
		พัฒนาระบบ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) เพื่อบริหารท่าอากาศยานได้	O					✓				3	4	4	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อเหตุการณ์และความต้องการผู้โดยสารได้อย่างทันทั้งที่													
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี													

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสายกฎหมาย (สภท.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี													
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	ไม่มี													
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/ทำอากาศยาน, แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	ไม่มี													
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี													
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ทำอากาศยานรับผิดชอบ	5.1 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.	C					✓				3	3	3	✓
		5.2 การให้ความเห็นด้านกฎหมายอาจไม่สอดคล้องตามกฎหมายใหม่ หรือกฎหมายที่มีการแก้ไข	C					✓				3	3	2	X

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
		5.3 ข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.	C					✓				3	3	4	✓
		5.4 พนักงานของ สกท. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกำหนด หลักเกณฑ์คำสั่งต่างๆ ของ ทอท. ในเชิงลึกและเพียงพอ	O					✓				4	4	5	✓
		5.5 การละเลยการจัดทำเอกสารทางกฎหมาย เช่น ไม่มีการจัดเก็บเอกสารสำคัญ ขาดการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เป็นต้น	O					✓				3	3	4	✓
		5.6 การถูกฟ้องร้องจนเกิดเป็นคดีความจากการไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของสัญญา/กฎหมาย	C					✓				4	4	4	✓
		5.7 ความเสี่ยงจากการร่างสัญญาที่อาจขัดต่อกฎหมายหรือกฎระเบียบ	C					✓				3	4	4	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี													

## Risk Universe ระดับสายงาน สาย สำนักของสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สกอญ.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	ไม่มี													
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG&L) หัวข้อที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ	○		✓						✓	4	3	4	✓
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/ทำอากาศยาน, แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	ไม่มี													
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี													
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ทำอากาศยานรับผิดชอบ	ไม่มี													

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ทำอากาศยาน	ไม่มี														
7	นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top)	7.1 การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ในภาวะวิกฤต	○								✓	2	2	3	X	
		7.2 ความเสี่ยงด้านความถูกต้องของข้อมูลในการสื่อสาร	○								✓	3	3	4	✓	
		7.3 การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้บุคลากรภายในองค์กร	○									✓	3	3	3	✓
		7.4 การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้บุคคลภายนอกองค์กร	○									✓	3	3	3	✓
		7.5 การบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ ทอท.	○									✓	3	3	4	✓
		7.6 การเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG ไม่เพียงพอ อาจถูกตั้งคำถามถึงความโปร่งใส	○									✓	4	4	4	✓
		7.7 การบริหารจัดการความยั่งยืนที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือองค์กร	○									✓	3	3	4	✓

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
		7.8 กิจกรรมเพื่อสังคมไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ทำให้สูญเสียทรัพยากร โดยไม่เกิดประโยชน์สูงสุด	S									✓	4	3	4	✓
		7.9 โครงการ CSR ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนหรือขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน หรือผู้ถือหุ้น	S									✓	3	3	4	✓
		7.10 พนักงาน ทอท. ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม ทำให้โครงการขาดแรงสนับสนุนจากภายในองค์กร	O									✓	4	4	4	✓

## Risk Universe ระดับท่าอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ปัจจัยเสี่ยง RF1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - RC1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ป 2554 – 2560) (กลงานย่อย CC2/2) มีความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับแบบ	O	✓	✓											
		1.2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานตามกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC3 ไม่สามารถจัดหาผู้ประกอบการดำเนินโครงการ 3rd Cargo Terminal ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด - RC4 การให้บริการ Cargo อาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ	O	✓												
		1.3 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินใหม่ประสิทธิภาพสูงสุด - RC3 รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service revenue) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	✓	✓	✓										
		1.4 ปัจจัยเสี่ยง RF4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC1 ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ - RC2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้โดยสารระหว่างการเดินทางยังไม่เพียงพอ - RC3 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	O	✓	✓	✓		✓								

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล		
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	โครงการพัฒนาส่วนต่อขยายอาคารผู้โดยสารด้านทิศตะวันออก (East Expansion)	S	✓	✓							2	3	5	X	
		การเพิ่มการใช้บริการของอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 (SAT-1)	O		✓							3	4	5	✓	
		การเพิ่มการใช้ทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสก.	O		✓							3	5	5	✓	
		ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วง Taxi-In ทสก.	O		✓								3	4	5	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ขีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสก.	O			✓						3	3	5	✓	
		ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสก.	O	✓		✓						3	3	5	✓	
		อัตราการใช้ประโยชน์ของอาคารคลังสินค้าของ ทสก.	O			✓						3	4	5	✓	
		ผลการจัดอันดับท่าอากาศยานของ ทสก. โดย Skytrax	O			✓						4	4	5	✓	
		ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสารด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality	O	✓		✓							2	4	5	X
		ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทสก.	O			✓							3	4	5	✓
		ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของ ทสก.	O	✓		✓							3	3	5	✓
		อุบัติเหตุบนทางวิ่ง	O			✓							4	4	5	✓
		Percentile ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้ของ ทสก.	O			✓							3	5	5	✓
		ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง ทสก.	O			✓							3	4	5	✓
		ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าของ ทสก.	O			✓							3	3	5	✓
		จำนวนผู้โดยสารของ ทสก.	O			✓							3	4	5	✓
จำนวนเที่ยวบินของ ทสก.	O			✓							3	4	5	✓		

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมิน ความเพียงพอ (✓/✗/ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
		ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มปริมาณสินค้าทางอากาศของ ทสก.	O			✓							3	3	5	✓	
		ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย ASQ ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจโดยรวมของ ทสก.	O	✓	✓	✓							2	4	5	✗	
		ร้อยละของผู้โดยสารที่ผ่านกระบวนการเข้า-ออกประเทศ ภายในระยะเวลามาตรฐานการให้บริการที่กำหนดของ ทสก.	O			✓							3	5	5	✓	
		ร้อยละของจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการเทคโนโลยี CUSS และ CUBD	O			✓							3	3	5	✓	
		ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการใช้พลังงานทดแทนของ ทสก.	O			✓							2	3	5	✗	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนแม่บทท่าอากาศยาน	S				✓						3	3	5	✓	
5	แผนงานที่สายงานรับผิดชอบ	โครงการพัฒนาส่วนต่อขยายอาคารผู้โดยสารด้านทิศตะวันออก (East Expansion)	O						✓				2	3	5	✗	
		แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสก.	O						✓				3	4	5	✓	
		แผนการพัฒนาระยะเวลาค้นตำแหน่งการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time : MCT)	O							✓				3	4	5	✓
		แผนบริหารประสิทธิภาพการให้บริการเครื่อง CUSS ณ ทสก.	O							✓				3	3	5	✓
		แผนการดำเนินโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสก. ของผู้ประกอบการรายที่ 3	O							✓				3	4	5	✓
		แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท.	C							✓				3	4	5	✓
		โครงการติดตั้งสถานีชาร์จรถไฟฟ้า (EV Charger) ภายใน ทสก.	O			✓				✓				2	3	5	✗

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมิน ความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		แผนคืนขีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ.	O					✓				3	3	5	✓
		แผนการใช้น้ำหมุนเวียนของ ทสภ.	O			✓		✓				3	3	5	✓
		แผน Process Improvement ขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ.	O					✓				3	4	5	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ไม่มี													

## Risk Universe ระดับท่าอากาศยาน ของท่าอากาศยานดอนเมือง (ทตม.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	F	✓				✓	✓								
		1.2 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	✓	✓												
		1.3 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	✓	✓	✓											
		1.4 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	✓	✓												
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ท่าอากาศยาน (ประจำปี 2567)	2.1 แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ทตม.	S			✓						2	5	5	X		
		2.2 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (เป้าหมายร้อยละ 40)	F			✓							4	4	5	✓	
		2.3 ความสามารถในการเบิกจ่าย (ร้อยละ 90)	F			✓							3	4	4	✓	
		2.4 อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aero ปี 2567 เปรียบเทียบกับปี 2566	F		✓	✓								4	4	5	✓
		2.5 USAOP-CMA (EI) Score: Aerodromes	C			✓								4	5	5	✓
		2.6 USAP-CMA (EI) Score	C			✓								4	5	5	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
		2.7 การรักษาสถานภาพการได้ใบรับรองการดำเนินงานสาธารณะ	C			✓							5	5	5	✓	
		2.8 ระดับคุณภาพการให้บริการ (ค่าเป้าหมาย คะแนน ASQ ของ ทดม. ประจำปีงบประมาณ 2568 เท่ากับ 4.20)	O		✓	✓							4	5	5	✓	
3	ยุทธศาสตร์ของสายงาน/ทำอากาศยาน, แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	3.1 ซีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทดม.เป้าหมายประจำปี 2568 เท่ากับ 30 ล้านคน	S										5	5	5	✓	
		3.2 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางบินเชิงรุก โดย ทดม. มีค่าเป้าหมายประจำปีงบประมาณ 2568 ดังนี้ จำนวนผู้โดยสาร 33.33 ล้านคน จำนวนเที่ยวบิน 223,725 เที่ยวบิน	S			✓								3	5	4	✓
		3.2 รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินภายในอาคาร ผู้โดยสารต่อพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร (ล้านบาท/ตร.ม.) (0.20)	F			✓								3	4	4	✓
		3.3 อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (ร้อยละ) (4.05) ปี 68 เทียบกับ ปี 67)	F			✓								3	4	4	✓
		3.4 ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของ ทดม. (ค่าเป้าหมายประจำปี 2568 เท่ากับ 4.11)	O			✓								4	5	5	✓

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (✓)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		3.5 ร้อยละของผู้โดยสารที่ใช้บริการเทคโนโลยีระบบเช็คอินด้วยตนเองอัตโนมัติ (CUSS) (ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2568 เท่ากับร้อยละ 20)	S			✓						3	5	5	✓
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี													
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ท่าอากาศยานรับผิดชอบ	5.1 แผนพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3	F	✓					✓	✓		2	3	4	✓
		5.2 แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท	C						✓			2	4	4	X
		5.3 แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท.	C						✓			3	4	4	✓
		5.4 แผน DMK, Pax Experience Zone	S						✓			5	5	5	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ท่าอากาศยาน	6.1 แผนเสริมสร้างบรรยากาศห้องน้ำอาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	S						✓			3	3	5	✓
		6.2 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ของ ทดม.อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	O						✓			4	5	5	✓

## Risk Universe ระดับท่าอากาศยานของ ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.)

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))			
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/แผนปฏิบัติการ/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล		
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F														
		1.1.1 รายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓		✓											
		1.1.2 รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service Revenue) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															
		1.1.3 รายได้จากเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์ (Office and State Property Rent) อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															
		1.2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O														
		1.2.1 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ผู้โดยสารระหว่างการเดินทางอาจไม่เพียงพอ		✓	✓	✓											
		1.2.2 ไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ															
		1.2.3 ไม่สามารถดำเนินการตามแผน Survey ที่กำหนด															

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	แหล่งที่มา ของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการ ประเมิน ความ เพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความ เสี่ยง ระดับ องค์กร	ตัวชี้วัด ตาม บันทึก ข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัด ตามแผน ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	แผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	แผนงาน/ แผนปฏิบัติ การ/ โครงการ ที่ รับผิดชอบ	ความ เสี่ยง ระดับทำ อากาศ ยานของ ปีก่อน หน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการ ดำเนินงาน เทียบกับ เป้าหมาย	มาตรการ ควบคุม	การ รายงาน และ ติดตาม ผล	
		1.3 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอในการสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	S	✓		✓									
		1.3.1 การดำเนินงานในการพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
		1.4 ทอท.อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F												
		1.4.1 ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากความล่าช้าในโครงการลงทุนของ ทกท.		✓	✓										
		1.4.2 ขั้นตอนการจัดทำ TOR การจัดหาและการเบิกจ่ายงบประมาณหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณไม่ได้รับการวางแผนที่ชัดเจนและครอบคลุม													
2	แผนบริหาร ความเสี่ยง ระดับองค์กร ที่ทำอากาศ ยาน รับผิดชอบ	2.1 การบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง	C	✓	✓					✓		4	5	5	✓
		2.2 งานจ้างปรับปรุงชั้นที่ 1 อาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ (ขาออก) สำหรับ GROUP TOUR ณ ทกท. (โครงการแล้วเสร็จ)	O	✓					✓			3	3	5	✓

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/แผนปฏิบัติการ/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับทำอากาศยานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
	(ประจำปี 2567)	2.3 งานจางก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทกภ.	O	✓				✓		✓			3	5	5	✓	
3	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ทำอากาศยาน (ประจำปี 2567)	3.1 โครงการติดตั้งระบบไฟฟ้าแสงอาทิตย์ ณ ทกภ.	S			✓							3	3	3	✓	
		3.2 โครงการติดตั้งสถานีชาร์จรถไฟฟ้า (EV Charger) ณ ทกภ.	S			✓							3	3	5	✓	
		3.3 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (เป้าหมายร้อยละ 40)	F			✓								5	4	4	✓
		3.4 ความสามารถในการเบิกจ่าย (ร้อยละ 90)	F			✓								1	4	5	X
		3.5 อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aero ปี 2567 เปรียบเทียบกับปี 2566 (เป้าหมายร้อยละ 37.56)	F		✓	✓								5	4	4	✓
		3.6 USAOP-CMA (EI) Score: Aerodromes (EI score ด้าน AGA เท่ากับ 75) (ICAO มีแผนเข้าตรวจสอบการดำเนินงานระหว่าง ส.ค.-ก.ย.68)	C			✓								3	3	4	✓
		3.7 USAP-CMA (EI) Score (EI score ด้าน Civil Security เท่ากับ 80) (ICAO มีแผนเข้าตรวจสอบการดำเนินงานระหว่าง มิ.ย.68)	C			✓								4	4	4	✓

ลำดับ	แหล่งที่มา ของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการ ประเมิน ความ เพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความ เสี่ยง ระดับ องค์กร	ตัวชี้วัด ตาม บันทึก ข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัด ตามแผน ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	แผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	แผนงาน/ แผนปฏิบัติ การ/ โครงการ ที่ รับผิดชอบ	ความ เสี่ยง ระดับทำ อากาศ ยานของ ปีก่อน หน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการ ดำเนินงาน เทียบกับ เป้าหมาย	มาตรการ ควบคุม	การ รายงาน และ ติดตาม ผล	
		3.8 การรักษาสถานภาพการได้ใบรับรองการดำเนินงานสาธารณะ	C			✓						3	4	4	✓
		3.9 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ณ ทกก. (อนุมัติแผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS ณ ทกก. ภายในเดือน มี.ค.67)	O			✓						3	5	5	✓
		3.10 ระดับคุณภาพการให้บริการ (ค่าเป้าหมาย คะแนน ASQ ของ ทกก. ประจำปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 4.225)	O			✓						4	3	4	✓
4	ยุทธศาสตร์ ของสายงาน/ ทำอากาศยาน , แผนแม่บทที่ เกี่ยวข้อง (ประจำปี 2568)	4.1 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางบินเชิงรุก โดย ทกก. มีค่าเป้าหมายประจำปีงบประมาณ 2568 ดังนี้ จำนวนผู้โดยสาร 16 ล้านคน จำนวน เที่ยวบิน 97,692 เที่ยวบิน	S			✓						3	3	4	✓
		4.2 รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินใน อาคารผู้โดยสารต่อพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายใน อาคารผู้โดยสาร (ล้านบาท/ตร.ม.) (0.20)	F			✓						4	4	5	✓
		4.3 อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับ กิจการการบิน (ร้อยละ) (4.05) (ปี 68 เทียบกับ ปี 67)	F			✓						4	3	4	✓

ลำดับ	แหล่งที่มา ของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการ ประเมิน ความ เพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))
				ความ เสี่ยง ระดับ องค์กร	ตัวชี้วัด ตาม บันทึก ข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัด ตามแผน ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	แผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	แผนงาน/ แผนปฏิบัติ การ/ โครงการ ที่ รับผิดชอบ	ความ เสี่ยง ระดับท่า อากาศยานของ ปีก่อน หน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการ ดำเนินงาน เทียบกับ เป้าหมาย	มาตรการ ควบคุม	การ รายงาน และ ติดตาม ผล	
		4.4 ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากลของ ทกก. (ค่าเป้าหมายประจำปี 2568 เท่ากับ 4.33) (SO3) ค่าคะแนนนะไตรมาสที่ 3/2567 เท่ากับ 4.29	O			✓						4	3	4	✓
		4.5 ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของ ทกก. (ค่าเป้าหมายประจำปี 2568 เท่ากับ 4.26)	O			✓						3	3	4	✓
		4.6 การเพิ่มการใช้ปริมาณน้ำหมุนเวียน (Recycle) (ร้อยละ) (ปีฐาน (2567) +5)	S			✓						3	3	3	✓
		4.7 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (ปี 68 ร้อยละ 55)	F			✓						3	4	5	✓
		4.8 แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทกก. (SO1)/(SO)	C				✓					4	3	5	✓
		4.9 แผนพัฒนากระบวนการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Airport Collaborative Decision Making: A-CDM B0) ณ ทกก. (SO3/SO)	O				✓					4	4	4	✓

ลำดับ	แหล่งที่มา ของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการ ประเมิน ความ เพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความ เสี่ยง ระดับ องค์กร	ตัวชี้วัด ตาม บันทึก ข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัด ตามแผน ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	แผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	แผนงาน/ แผนปฏิบัติ การ/ โครงการ ที่ รับผิดชอบ	ความ เสี่ยง ระดับทำ อากาศ ยานของ ปีก่อน หน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการ ดำเนินงาน เทียบกับ เป้าหมาย	มาตรการ ควบคุม	การ รายงาน และ ติดตาม ผล		
5	แผนงาน/ โครงการที่ สายงาน/ ทำอากาศยาน รับผิดชอบ -โครงการ/ แผนงานที่ สำคัญ -โครงการ/ แผนงานที่มี มูลค่าสูง	5.1 งานซื้อพร้อมติดตั้งสะพานเทียบเครื่องบิน หมายเลข 4-10 ณ ทกก.	O					✓				3	3	3	✓	
		5.2 แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทกก.	O					✓				3	3	3	✓	
		5.3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2	O					✓				2	5	5	X	
		5.4 งานจ้างปรับปรุงชั้นที่ 1 อาคารผู้โดยสาร ระหว่างประเทศ (ขาออก) สำหรับ GROUP TOUR ณ ทกก.	O					✓				2	5	5	X	
		5.5 แผนการให้สัมปทานสิทธิก่อสร้างอาคาร จอดรถ	F					✓				3	4	4	✓	
		5.6 งานจ้างก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัย รอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัย ปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทกก.	O					✓		✓			2	5	5	X
		5.7 งานปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้บริการผู้โดยสาร ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ท่าอากาศ ยานภูเก็ต (Gate 9-10)	O					✓					2	5	5	X
		5.8 งานปรับปรุงพื้นผิวทางวิ่ง ทางขับ และลาน จอดอากาศยาน ทกก. (ระยะที่ 1)	O					✓					2	5	5	X

ลำดับ	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/แผนปฏิบัติการ/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับทำอากาศยานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
		5.9 งานจ้างก่อสร้าง บ้านพักพนักงาน ทำอากาศยานภูเก็ต (ส่งผลกระทบต่อพื้นที่การก่อสร้างโครงการพัฒนา ทกก. ระยะที่ 2)	O					✓				2	5	5	X
		5.10 งานปรับปรุงพื้นที่ชั้น 4 จุดตรวจค้น Inter	O					✓				2	5	5	X
		5.11 งานปรับปรุงทางวิ่ง ทางขับ ระยะที่ 2	O					✓				2	5	5	X
		5.12 งานควบคุมทางวิ่ง ทางขับ ระยะที่ 2	O					✓				3	5	5	✓
		5.13 แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ผู้โดยสาร ณ ทกก. (ร้อยละความสำเร็จของแผนงานปรับปรุงพื้นที่ Kids Zone, พื้นที่ให้บริการทารก, พื้นที่รับประทานอาหารสำหรับพนักงาน และห้องละหมาด ณ ทกก.)	O					✓				3	5	4	✓
		5.14 แผนเคาน์เตอร์พร้อม Charger จำนวน 36 ชุด	O					✓				3	3	4	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ทำอากาศยาน	6.1 การบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง	C		✓					✓		4	5	5	✓
		6.2 ความเสี่ยงจากโครงการขยายขีดความสามารถของ ทอท. - สิ่งอำนวยความสะดวกอาจไม่เพียงพอต่อการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสาร	O							✓		4	4	3	✓

ลำดับ	แหล่งที่มา ของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการ ประเมิน ความเสี่ยง (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความ เสี่ยง ระดับ องค์กร	ตัวชี้วัด ตาม บันทึก ข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัด ตามแผน ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	แผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	แผนงาน/ แผนปฏิบัติ การ/ โครงการ ที่ รับผิดชอบ	ความ เสี่ยง ระดับทำ อากาศ ยานของ ปีก่อน หน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการ ดำเนินงาน เทียบกับ เป้าหมาย	มาตรการ ควบคุม		การ รายงาน และ ติดตาม ผล
		6.3 งานจางก่อสร้างงานปรับปรุงพื้นที่ปลอดภัย รอบทางวิ่ง (Runway Strip) พื้นที่ปลอดภัย ปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area: RESA) และทางขับขนาน ณ ทกก.	○	✓				✓	✓			2	5	5	X

## Risk Universe ระดับทำอากาศยานของ ทำอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมิน ความเพียงพอ (✓)/ไม่เพียงพอ (X)	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ปัจจัยเสี่ยง RF1 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - RC3 การจัดทำรายงาน EIA ของโครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 อาจล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการปรับร่างรายงาน EIA ให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง	O	✓	✓	✓	✓	✓							
		1.2 ปัจจัยเสี่ยง RF3 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด - RC1 รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	✓		✓									
		1.3 ปัจจัยเสี่ยง RF4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC1 ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ - RC2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้โดยสารระหว่างการเดินทางยังไม่เพียงพอ - RC3 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	O	✓	✓	✓		✓							
		1.4 ปัจจัยเสี่ยง RF5 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอในการสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร - RC1 การดำเนินงานในการพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	✓		✓	✓								

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (✓)/ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
		1.5 ปัจจัยเสี่ยง RF8 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย - RC3 ขั้นตอนการจัดทำ TOR การจัดหา และการเบิกจ่ายงบประมาณหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณไม่ได้รับการวางแผนที่ชัดเจนและครอบคลุม - RC4 ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนเนื่องจากกระบวนการตรวจรับพัสดุมีขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้า	F	✓	✓	✓									
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ท่าอากาศยาน (ประจำปี 2567)	2.1 การทบทวนการออกแบบกระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารจัดการ (PA ข้อ 2.2)	○		✓							3	3	3	✓
		2.2 ระดับคุณภาพการให้บริการ (PA ข้อ 2.3)	○		✓	✓		✓				3	3	3	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.1 SO1 ข้อที่ 1 ชีตความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม	○			✓						3	3	3	✓
		3.2 SO3 ข้อที่ 2 ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร ด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality (ASQ)	○		✓	✓		✓				4	4	4	✓
		3.3 กลยุทธ์ 1.1 ข้อ 1 ชีตความสามารถในการรองรับผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน	○			✓						3	3	3	✓
		3.4 กลยุทธ์ 5.1 ข้อ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของแต่ละท่าอากาศยาน	○		✓	✓		✓				3	4	4	✓
		3.5 กลยุทธ์ 5.2 ข้อ 1.1 ระบบเช็คอินด้วยตัวเองอัตโนมัติ (CUSS)	○			✓		✓				3	2	2	X

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (✓)/ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	4.1 แผนแม่บททำอากาศยานเชียงใหม่ - โครงการพัฒนาทำอากาศยานเชียงใหม่	O				✓	✓				3	3	3	✓	
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ทำอากาศยานรับผิดชอบ -โครงการ/แผนงานที่สำคัญ -โครงการ/แผนงานที่มีมูลค่าสูง	5.1 โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 (Action Plan 04/ ฝผพ., ทชม.)	O				✓	✓				3	3	3	✓	
		5.2 แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม. (Action Plan 23/ฝกค.)	O		✓	✓		✓				4	4	4	✓	
		5.3 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS (Common Use Self Service) ณ ทชม. (Action Plan 26/ ฝทอ.ทชม.)	O			✓		✓					3	2	2	X
		5.4 แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทดม. ทชม. ทชร. ทหญ. และ ทกก. (Action Plan 33/ฝพช.)	O						✓				3	3	3	✓
		5.5 แผนพัฒนากระบวนการให้บริการทำอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Airport Collaborative Decision Making: A - CDM B0) ณ ทกก. และ ทชม. (Action Plan 34/ฝกน.)	O							✓			3	3	3	✓
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ทำอากาศยาน	6.1 ทชม.อาจไม่สามารถบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง	C							✓		3	3	3	✓	
		6.2 การควบคุม ตรวจสอบสิ่งกีดขวางภายในเขตปลอดภัยในการเดินอากาศของ ทชม.	O							✓		3	3	3	✓	
		6.3 ความเสี่ยงในการบริหารจัดการการควบคุมคุณภาพของบริษัทจัดจ้างให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัย	C								✓		2	3	3	O
		6.4 สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้โดยสารและผู้ให้บริการ	O								✓		3	3	3	✓

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

## Risk Universe ระดับท่าอากาศยานของท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (เพียงพอ (/)/ ไม่เพียงพอ (X))	
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินใหม่ประสิทธิภาพสูงสุด - RC1 รายได้สวนแบ่งผลประโยชน์อาจไม่เกินไปตามเป้าหมาย (มีแนวโน้มผู้ประกอบการ อาจจะถูกเลิกสัญญาเนื่องจากผลกระทบต่อเศรษฐกิจ) - RC3 รายได้เกี่ยวกับการบริการ (Service revenue) อาจไม่เกินไปตามเป้าหมาย	F	✓	✓	✓									
		1.2 ปัจจัยเสี่ยง RF4 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง - RC1 ยังไม่สามารถจัดทำแผนและรายละเอียดการดำเนินงานได้ครบทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ - RC2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้โดยสารระหว่างการเดินทางยังไม่เพียงพอ - RC3 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน Survey ที่กำหนด	O	✓	✓	✓		✓							
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน (ประจำปี 2567)	ระดับคุณภาพการให้บริการ (ผลคะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน)	O		✓							3	3	3	✓
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.	O					✓				3	4	5	✓
		ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสารด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality	O	✓		✓						2	4	5	X
		ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสารด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality	O	✓		✓						2	4	5	X

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเพียงพอ (✓)/ไม่เพียงพอ (X)		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
		ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทพญ.	O		✓							3	4	5	✓	
		ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของ ทพญ.	O	✓		✓						3	3	5	✓	
		อุบัติเหตุบนทางวิ่ง	O		✓							4	4	5	✓	
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี										3	3	4	✓	
5	แผนงานที่สายงานรับผิดชอบ	แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automatic Border Control: ABC) ระยะที่ 2	S					✓				3	4	4	✓	
		แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทดม. ทชม. ทขร. ทพญ. และ ทภก.	S					✓					3	3	4	✓
		จัดทำระบบบริการผู้โดยสารขึ้นเครื่องโดยใช้ Biometric และ AI โดยเชื่อมต่อทุกระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้โดยสารรับบริการในแต่ละจุดโดยไม่ต้องแสดงเอกสารยืนยันตัวตน ทำให้ระบบในการคัดกรองผู้โดยสาร และตรวจสัมภาระสะดวกรวดเร็ว	O					✓					3	4	4	✓
		พัฒนาระบบ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) เพื่อบริหารท่าอากาศยานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และตอบสนองต่อเหตุการณ์และ ความต้องการผู้โดยสารได้อย่างทันท่วงที	O					✓					3	4	4	✓
		แผนเพิ่มโต๊ะและเก้าอี้บาร์พร้อมจุดชาร์จอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						✓					2	3	4	X
		แผนปรับปรุงโถงชั้น 2 และห้องนำอาคารผู้โดยสาร ทพญ. อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						✓					2	3	4	X
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำ	ทพญ. อาจไม่สามารถบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินและเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง	O							✓		3	3	4	✓	

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง							ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่นๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม		การรายงานและติดตามผล	
	แผนบริหารความเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย	C							✓			3	3	4	✓

## Risk Universe ระดับท่าอากาศยาน ของท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยง (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))		
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล			
1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	1.1 ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F	✓	✓	✓											
		1.2 ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O	✓	✓	✓											
		1.3 การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	S	✓	✓	✓											
		1.4 ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F	✓	✓	✓											
2	ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ, KPI ของสายงาน/ท่าอากาศยาน (ประจำปี 2567)	2.1 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของ ทชร.	F			✓						3	4	5	✓		
		2.2 แผนการส่งเสริมการใช้งานระบบ CUSS และ CUBD ณ ทชร.	O			✓							3	2	3	X	
		2.3 การรักษาเป้าหมายสมรรถนะด้านความปลอดภัย เพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ภายในเขต Airside โดยมีสาเหตุจากการดำเนินงานของ ทชร.	O			✓								3	4	4	✓
		2.4 การตัดช่องของเครื่องอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศแบบ Visual Aids ของสนามบิน และระบบไฟฟ้าสนามบินที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานด้านการบิน	O			✓									3	4	5

\*\*\* เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต \*\*\*

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ประเภท (S/O/F/C)	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง								ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินความเสี่ยงพอ (เพียงพอ (/) / ไม่เพียงพอ (X))
				ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (PA)	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบ	ความเสี่ยงปีก่อนหน้า	Core Business Enabler	อื่น ๆ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุม	การรายงานและติดตามผล	
3	ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ไม่มี													
4	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี													
5	แผนงาน/โครงการที่สายงาน/ท่าอากาศยานรับผิดชอบ	ไม่มี													
6	ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ท่าอากาศยาน	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการและดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย	C						✓			3	3	4	✓