



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Airports of Thailand Public Company Limited



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
ประจำปีงบประมาณ 2562

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยเฉพาะสำหรับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เพื่อประกอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เท่านั้น และขอสงวนสิทธิ์มิให้นำเอกสารฉบับนี้ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดไปใช้เพื่อการอื่นหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

สารบัญ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	3
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	6
3.1 กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง.....	7
3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	12
4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	19

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	36
6. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	38
7. กิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง.....	41
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มและรายงานที่เกี่ยวข้อง	44
ภาคผนวก ข คำอธิบายศัพท์	52

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และตัวชี้วัดของ ทอท. ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 (ฉบับทบทวน)	19
ตารางที่ 2 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2562	20
ตารางที่ 3 : ตารางแสดงตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Assessment Criteria)	24
ตารางที่ 4 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการเงินและชื่อเสียง	26
ตารางที่ 5 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการรายงาน	26
ตารางที่ 6 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	27
และด้านการปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับสัญญา หรือข้อตกลง	
ตารางที่ 7 : ตารางแสดงระดับความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง สำหรับค่าระดับความเสี่ยง โดยรวมของ ทอท.แต่ละระดับ	30
ตารางที่ 8 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่.....	33
ตารางที่ 9 : ตารางแสดงประเภทของรายงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งรายละเอียดของเนื้อหารายงาน แต่ละประเภท	39
ตารางที่ 10 : ตารางสรุปกิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562.....	42

สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	6
แผนภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission	19
แผนภาพที่ 3 : แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง	23
แผนภาพที่ 4 : แผนภาพแสดงค่าคะแนนความเสี่ยงของ ทอท.	31
แผนภาพที่ 5 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.	37

ส่วนที่ 1 แนวคิด และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ใดๆ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจหลักที่องค์กรได้กำหนดขึ้น รวมถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ บางเหตุการณ์ ความเสี่ยงเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน จึงเป็นการยากที่องค์กรต่างๆ จะสามารถบริหารและจัดการได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ดังนั้น องค์กรจึงควรพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมป้องกันความเสียหายหรือผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

ทอท.ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยพนักงานในทุกระดับชั้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ซึ่งได้มีการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นอกจากนี้ ได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ฉบับนี้ โดยได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของ ทอท. และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงจากมาตรฐานสากลและแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrated Framework: COSO - ERM)
- คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2555 ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2562 มีรายละเอียดประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 2 ส่วน 7 หัวข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1 แนวคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยเฉพาะสำหรับบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เพื่อประกอบการใช้งานของระบบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. เนื่องจาก ทอท.เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยพนักงานในทุกระดับชั้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ระบุถึง นโยบายของ ทอท.ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำหนดและอนุมัติโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และลงนามโดยประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับการสื่อสารให้กับพนักงานของ ทอท.ได้รับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.แสดงถึงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. รวมถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรแต่ละส่วนงานภายใน ทอท. ซึ่งคณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.โดยได้ระบุถึงโครงสร้าง องค์กรประกอบ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และคำตอบแทน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

การประชุม และการรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการ ทอท.

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO - ERM ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

5. กรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.แสดงถึงแนวทางปฏิบัติและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำกับดูแลความเสี่ยง โครงสร้างพื้นฐานบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ก่อนนำไปปฏิบัติใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

6. กระบวนการบริหารความเสี่ยง แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล

7. รายงานและสายการรายงานการบริหารความเสี่ยง แสดงถึงรูปแบบการรายงาน ข้อมูลและรายงานที่ใช้ รวมถึงสายการรายงานและการสื่อสาร ผู้รับผิดชอบและผู้ริบรายงาน ตลอดจนกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังประกอบไปด้วย กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง แสดงถึงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ ในแต่ละกิจกรรม ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ผู้ใช้เอกสาร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2562 ฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และพนักงานของ ทอท.เพื่อนำไปใช้ประกอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ทอท.สามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของ ทอท. นอกจากนี้ แนวทางปฏิบัติที่ดีได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยให้ครอบคลุมหัวข้อต่อไปนี้ เป็นอย่างน้อย

- วัตถุประสงค์ของนโยบาย
- คำจำกัดความของความเสี่ยง
- หลักสำคัญในการปฏิบัติ
- บทบาทและความรับผิดชอบ
- การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.โดยมีรายละเอียดแสดงไว้ในหน้าถัดไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล และ ทอท.สามารถจัดการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่ม และความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จึงได้กำหนดนโยบายนี้ ให้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. แผนปฏิบัติการ และการบริหารโครงการ รวมทั้งกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ ทอท.ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของตนให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO - ERM และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล International Organization for Standardization: ISO 22301: 2012 (Societal Security - Business Continuity Management System Requirement) โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. และการบริหารโครงการที่มีความสำคัญ เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันเวลาและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ทอท.สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจของ ทอท.
3. รักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
4. กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชัน และทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอและเหมาะสม
5. กำหนดให้ ทอท.มีแผนงานและกิจกรรม เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร ทอท. พนักงานทุกระดับชั้น สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างทั่วถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างยั่งยืน
6. กำหนดให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการจัดทำรายงานต่างๆ ให้แก่ ผู้บริหาร ทอท.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ทอท.ทราบ และพิจารณาอย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.พบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ.2561

นาวาอากาศตรี

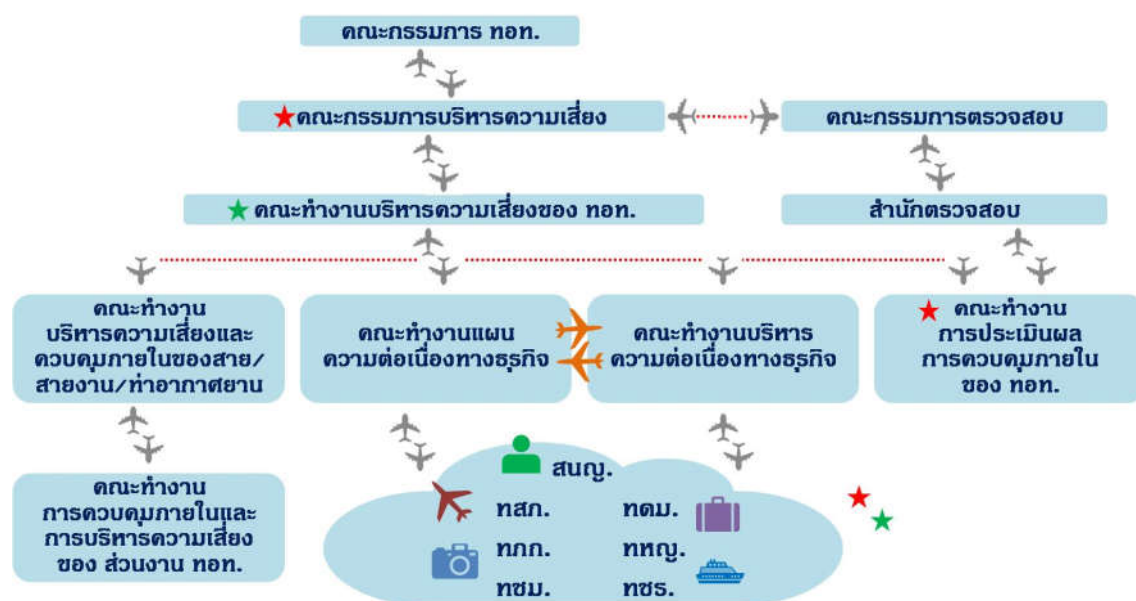


(ประจักษ์ สัจจโสภณ)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท.ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่คณะกรรมการ ทอท. คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และ ท่าอากาศยาน คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. ตลอดจนฝ่ายบริหารความเสี่ยง และสำนักตรวจสอบ โดยมีโครงสร้างการรายงาน การให้ข้อเสนอแนะหรือสั่งการ การประสานงาน และการให้การสนับสนุน ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.



แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะได้รับการแต่งตั้ง โดยคณะกรรมการ ทอท.ให้เป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.รวมถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. (Risk Appetite) นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะและสั่งการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารของแต่ละสายงานของ ทอท. โดยมีกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละสาย/สายงานของ ทอท. หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นผู้ทำงาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ทำงานและเลขานุการ และ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.มีหน้าที่ในการนำนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยง ของ ทอท.ไปปฏิบัติใช้ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน จะเป็นผู้ระบุ ประเมินความเสี่ยง และวางแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมทั้ง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อจัดการ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่และดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้น และรายงานผลการบริหาร

ความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ โดยผ่านการประสานงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือสั่งการต่อเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หากมีความเห็นว่าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้นนั้นยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงยังมีหน้าที่ในการรายงานสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อทราบต่อไป

เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ความเสี่ยงใดๆ ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างส่วนงานของ ทอท. คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และท่าอากาศยานแต่ละคณะ จะต้องมีการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงร่วมกันกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมีฝ่ายบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agent) ร่วมประสานงานและให้การสนับสนุนเพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ทอท. ตามลำดับ

โดยภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Agent จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนในกิจกรรม การบริหารความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงานท่าอากาศยาน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะมีการประสานงานหรือถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับสำนักตรวจสอบ เพื่อสำนักตรวจสอบจะสามารถนำข้อมูลความเสี่ยงไปใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบบนพื้นฐานความเสี่ยง (Risk - based Audit Planning) รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการควบคุมภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยฝ่ายงาน/ส่วนงานต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการควบคุมภายในที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ

3.1 กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ทอท. ได้จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทอท. ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้ ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- หลักการและวัตถุประสงค์
- โครงสร้าง องค์กรประกอบ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และคำตอบแทนของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ รายละเอียดของกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แสดงไว้ในหน้าถัดไป

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

คำปรารภ

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

หลักการและวัตถุประสงค์

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมุ่งสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลโดยการรับทราบ และสอบทาน ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. ในการประชุม ครั้งที่ 11/2561 เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2561 วาระที่ 4.1.1 เรื่อง ขออนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562 สำหรับประกาศใช้ และถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 24 ตุลาคม 2561

โครงสร้าง องค์ประกอบ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท. มีจำนวนไม่น้อยกว่าสามคน ซึ่งพิจารณาแต่งตั้งจากกรรมการ ทอท. ที่เป็นกรรมการอิสระไม่มีหน้าที่ในการบริหารงานของ ทอท. กรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการแต่งตั้งควรมีความรู้ ประสบการณ์ มีความเข้าใจ และความชำนาญในการบริหารงานทั่วไป

ข้อ 2 คณะกรรมการ ทอท. เป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดเลือกบุคคลหนึ่งขึ้นมาเป็นประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์) และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ช่วยเลขานุการโดยตำแหน่ง

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

ข้อ 4 นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการบริหารความเสี่ยงพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) พ้นหรือออกจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. ด้วยเหตุที่ระบุไว้ในข้อบังคับ ทอท.

การเปลี่ยนประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริหารความเสี่ยงผู้อื่น

ข้อ 5 สิทธิประโยชน์และค่าตอบแทนของประธานกรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดโดยที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. และที่ประชุมผู้ถือหุ้น

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 6 **อำนาจ**

ข้อ 6.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจขอให้ส่วนงานต่างๆ ของ ทอท.ชี้แจง ข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเชิญให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท.เข้าร่วมการประชุมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูลด้วยวาจา สำหรับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เห็นควร ทั้งนี้ ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ ทอท.ที่ได้รับเชิญสอบถาม หรือขอข้อมูลถือเป็นหน้าที่ในการให้ความร่วมมือ พนักงานผู้ใดละเลย เพิกเฉยให้ถือเป็นความผิดทางวินัย และการเจตนา ให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือจงใจ บิดเบือน ซ่อนเร้นข้อมูลอันมีผลให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อ ทอท. ให้ถือว่าเป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 6.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการสั่งการส่วนงาน ทอท.ให้ดำเนินการ หรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎบัตรนี้ หรือหน้าที่พิเศษอื่นใดตามที่คณะกรรมการ ทอท.จะมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ 6.3 พัฒนา และสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท.ประสบผลสำเร็จในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 7 **หน้าที่และความรับผิดชอบ**

ข้อ 7.1 อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำ ทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.

ข้อ 7.2 อนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร รวมถึงการสอบทาน และทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.

ข้อ 7.3 อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ ของความเสี่ยงตามผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม

ข้อ 7.4 อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท.เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

ข้อ 7.5 รับทราบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน

ข้อ 7.6 รับทราบและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน รวมทั้งติดตาม ความคืบหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ข้อ 7.7 รับทราบและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 7.8 รายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร รวมถึงสถานะของความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และผลของการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการ ทอท.เพื่อรับทราบในทุกไตรมาส

ข้อ 7.9 กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การต่อต้านการคอร์รัปชันตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. โดยมีการประเมินความเสี่ยงและทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอเหมาะสม

ข้อ 7.10 ให้คำแนะนำ และสนับสนุนแก่คณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท.อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ข้อ 7.11 สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบ

ข้อ 7.12 แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ข้อ 7.13 มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถเชิญบุคคลใดๆ ที่ไม่ใช่กรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมการประชุมก็ได้

ข้อ 9 ในการประชุมแต่ละครั้งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีกรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้นจึงถือเป็นองค์ประชุม

ข้อ 10 ในการลงมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ประธานกรรมการและกรรมการบริหารความเสี่ยงมีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้เข้าร่วมประชุมอื่นที่ไม่ใช่ประธาน หรือกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่มีสิทธิลงมติ

ข้อ 11 ประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่มีการลงมติไม่มีสิทธิออกเสียง และจะต้องไม่อยู่ในที่ประชุมเมื่อมีการพิจารณาวาระที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องนั้น

ข้อ 12 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ ทอท. รวมทั้งเพื่อการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในมีทิศทางที่สอดคล้องกัน

การรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ 13 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน อาจทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. นอกเหนือจากที่กำหนดได้

หลักเกณฑ์อื่น ๆ

ข้อ 14 กรณีอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎบัตรฉบับนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณี



(นายประสงค์ พูนธเนศ)
ประธานกรรมการ ทอท.

นาวาอากาศตรี



(ประจักษ์ สัจจโสภณ)
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ข้างต้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ทอท.ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

คณะกรรมการ ทอท. (Board of Directors)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแล และรับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า ในภาพรวม ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่
- ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า ทอท.สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- อนุมัติร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า นโยบายดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมของ ทอท.
- อนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร รวมถึงการสอบทาน และทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า Risk Appetite ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Map) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- อนุมัติผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท.เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- รับทราบและให้คำแนะนำต่อแผนและผลการบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน
- รับทราบและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร รวมถึงสถานะของความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความคืบหน้า การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และผลของการบริหารความเสี่ยง ให้แก่คณะกรรมการ ทอท. เพื่อรับทราบในทุกไตรมาส
- กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงการต่อต้านการคอร์รัปชัน ตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ ทอท. โดยมีการประเมินความเสี่ยงและทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอเหมาะสม
- ให้คำแนะนำ และสนับสนุนแก่คณะกรรมการ ทอท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใน ทอท. อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

- สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายใน กับคณะกรรมการตรวจสอบ
- แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. เพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการ และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- มอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. ดำเนินการแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในกรณีจำเป็น

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (Risk Management Working Team)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO - ERM และนโยบายต่างๆ ที่สำคัญของ ทอท. เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. นโยบายความปลอดภัยของท่าอากาศยานและนโยบายสิทธิมนุษยชน เป็นต้น โดยใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการประเมินความเสี่ยง และทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและเหมาะสม
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ขององค์กร รวมถึงการสอบทานและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่า RA ยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของ ทอท.
- พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี และอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน รวมทั้งพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์
- พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้ง รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- พิจารณานุมัติผลการบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- อนุมัติการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- เป็นหัวหน้าสายวิชาการด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดวางระบบ การควบคุมภายในแก่ส่วนงาน ทอท. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- ทบทวนเป้าหมายและประเมินสถานการณ์การดำเนินงานตามระบบงานการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือตามมาตรฐานสากล
- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสเกิดความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระยะยาวของ ทอท. ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ในระยะยาว (10 ปี)
- จัดทำแผนแม่บท แผนพัฒนาระบบ และแผนปฏิบัติการด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงคมนาคม แผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนแม่บทที่สำคัญ
- แสวงหาและพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (Local) และภายนอก ประเทศ (International) เพื่อพัฒนาระบบงานการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- พัฒนาและจัดทำแผนผังความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ ทอท.
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง เพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่างๆ ของ ทอท.
- ออกแบบและพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง สร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรค้มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์กระบวนการหลักของ ทอท. เพื่อกำหนดค่าวิกฤติ (Trigger Point) และระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)
- สื่อสารข้อมูลด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้แก่ หน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของการติดต่อประสานงานและการจัดทำรายงาน เพื่อตอบข้อซักถามและการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เช่น สำหรับการประเมินตามข้อตกลงระหว่าง ทอท. กับกระทรวงการคลัง รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (State Owned Enterprise Award: SOE Award) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำหรับรางวัลด้านความยั่งยืน (Sustainable Development Award: SD Award) รางวัลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Awards: CSR Awards) Dow Jones Sustainability Indices Award (DJSI Award) ก.ล.ต. และสำหรับการจัดส่งรายงานการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) เป็นต้น
- กำหนดแนวทางบูรณาการระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเข้ากับระบบงานหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่นๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างสรรค้มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบการควบคุมภายในกับการวางแผนการตรวจสอบประจำปีของ สตส. ตามระเบียบกระทรวงการคลัง การเชื่อมโยงระบบการจัดการด้านนิรภัย (Safety Management System: SMS) กับระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) การเชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และแผนดำเนินงานตาม เกณฑ์ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และการเชื่อมโยงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO เป็นต้น

- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- จัดให้มีและพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.เป็นไปตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรอิสระ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมถึง จัดให้มีและพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- จัดทำระบบงานการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Enhancement) และสร้างสรรคมูลค่าขององค์กร (Value Creation) อาทิเช่น การกำกับดูแลการให้บริการของผู้รับจ้างภายนอก (Risk Management in Supply Chain) ปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management) การควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Control Point หรือ KPI In - Process) และการจัดการความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
- จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงคู่มือการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไว้เป็นฐานความรู้และเผยแพร่ให้พนักงาน ทอท. ถู้อปฏิบัติและรับทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร
- วิเคราะห์และนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Road - Based Amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. รวมทั้งระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน และตัดสินใจของผู้บริหาร
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่างๆ เช่น การประชุมหารือ (Meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Interview) ร่วมกับส่วนงาน ทอท. เป็นต้น และจัดประเภทให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) รวมถึงความเสี่ยงประเภทอื่นๆ ที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต
- ประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความรุนแรงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากกรวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- จัดทำแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนด้วย
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความรุนแรงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้าเป็นรายไตรมาส เพื่อนำไปสู่การทบทวน และปรับปรุงแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน (Risk Management and Internal Control Working Team)

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO - ERM ที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.
- ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุและการประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และแล้วเสร็จก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้นๆ พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ปัจจัยเสี่ยงระดับท่าอากาศยาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสียหาย (Root Cause Analysis) ที่อาจทำให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ไม่บรรลุตามเป้าหมายมาตรการควบคุมที่มีอยู่ แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยงและเป้าหมาย เพื่อนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.เพื่อพิจารณา
- ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง นำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.เพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.
- ทบทวน และติดตามรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) เพื่อเป็นสัญญาณแจ้งเตือน (Early Warning Sign) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และนำเสนอ คณส.ทอท.อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อ ทอท.

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

มีบทบาท หน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายด้านการควบคุมภายในของ ทอท.ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2561 ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO 2013
- พิจารณาผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ ทอท.จากผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อสั่งการให้ส่วนงาน ทอท. ถือปฏิบัติ
- กำกับดูแลการประเมินผลการควบคุมภายในของ ทอท.เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในของ ทอท.ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- รับทราบรายงานการควบคุมภายในของ ทอท.และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการ ทอท.และกระทรวงเจ้าสังกัดภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ หรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี
- รับทราบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ตามที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน นำเสนอ

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาท หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- สอบทานให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบรายงานทางการเงินและบัญชี และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สอบทานการประเมินความเสี่ยง และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ทอท.เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรมีเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- คณะกรรมการตรวจสอบหารือกับฝ่ายบริหาร ทอท.เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท.เผชิญอยู่ และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากรหรือกฎระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท. และคดีความหรือการฟ้องร้องใดๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ
- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และไตรมาสที่จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของ ทอท. ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูล ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท.

ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Risk Agent)

มีบทบาท หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ประสานกับผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ การกิจและเป้าหมายของ ทอท. โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจผ่านเครื่องมือเชิงเทคนิคต่างๆ
- สนับสนุนข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงก่อนการบริหาร หลังการบริหาร และกำหนดเป้าหมายระดับความรุนแรงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีที่มาจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต รวมทั้งจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง
- รวบรวมแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงระดับท่าอากาศยานที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การกำหนดแผนหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)
- รวบรวม ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจ โดยพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามแผนหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับความรุนแรงที่กำหนดและผลการดำเนินงานก่อนหน้านี้เป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ติดตามและรายงานสถานะของแผนผังความเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจ (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ทอท.
- ติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ของท่าอากาศยานจากผู้รับผิดชอบ

- รวบรวมและจัดทำรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ของท่าอากาศยานต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ประเมินผล และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อบูรณาการข้อมูลประกอบการดำเนินงานของระบบงานต่างๆ ของ ทอท.
- รวบรวมและติดตามปัญหาและอุปสรรคของระบบสารสนเทศจากผู้ใช้งานระบบงาน (User) เพื่อจัดส่งวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกับสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สนับสนุนการจัดอบรม ให้ความรู้ในฐาณะหัวหน้าสายวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สำนักตรวจสอบ (Internal Audit Department)

มีบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ทอท.กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission - Enterprise Risk management (COSO - ERM) องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล



แผนภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญา และวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่ง ทอท.มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2562 โดยอ้างอิงจากแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2560 - 2564 (ฉบับทบทวน) โดยมีการกำหนดไว้ ดังนี้

<p>วิสัยทัศน์ (Vision)</p> <p>“ทอท.เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก (AOT Operates The World’s Smartest Airports) : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”</p>
<p>พันธกิจ (Mission)</p> <p>“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”</p>
<p>ค่านิยม (Core Value)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้อใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย 2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย 3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น 4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง 5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (Key Performance Index)
1. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล	- คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน	- <u>Safety</u> ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานด้านความปลอดภัยประจำปี (Safety Performance) - <u>Safety</u> ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USOAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. - <u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา - <u>Security</u> ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.
3. เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงินจากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)	- อัตราการเติบโตของรายได้จากการดำเนินงาน - อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น

ตารางที่ 1 : ตารางแสดง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และตัวชี้วัดของ ทอท. ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 (ฉบับทบทวน)

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ระดับองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้
เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกและกระบวนการการให้บริการของท่าอากาศยาน เพื่อให้ระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) อยู่ในระดับที่เหมาะสม (Optimum)	ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและกระบวนการการให้บริการของท่าอากาศยานที่มีข้อจำกัดด้านกายภาพ เพื่อรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ให้อยู่ในระดับ Sub - Optimum
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน	บริหารจัดการความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ของท่าอากาศยานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมายของรัฐและมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ	ไม่ยอมรับการเบี่ยงเบน (Zero Tolerance)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้
	(International Civil Aviation Organization : ICAO)	
เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประโยชน์ทางการเงินจากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)	ลงทุนและบริหารโครงการที่ให้อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.6	ลงทุนในโครงการที่มีความจำเป็นเพื่อรักษาระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดกฎหมายของรัฐและมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

ตารางที่ 2 : ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2562

4.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การดำเนินธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง โดย ทอท.ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงเป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของ ทอท. ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ ทอท.ได้แก่

- สภาพเศรษฐกิจ และแนวโน้มของอุตสาหกรรมโดยรวมถดถอย
- โครงการขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้านระยะเวลา และด้านความคุ้มค่าในการลงทุน
- ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- โครงสร้างองค์กรอาจไม่เอื้อต่อการบริหารท่าอากาศยานในระดับมาตรฐานสากล

■ **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายใน ทอท. รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของ ทอท. และส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของ ทอท. ในภาพรวม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ ทอท. ได้แก่

- ท่าอากาศยานหยุดให้บริการเนื่องจากถูกยึด/ปิดล้อมสนามบิน
- การก่อการร้าย การวางระเบิดท่าอากาศยาน
- การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ
- การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลความรู้ (Knowledge Management) เรื่องธุรกิจท่าอากาศยานไม่เพียงพอและไม่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning Organization)

■ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเงินลงทุนหรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของ ทอท. รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อ ทอท. ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงินของ ทอท. ได้แก่

- การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
- การบริหารสินทรัพย์ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นประโยชน์สูงสุด
- การบริหารเงินลงทุนขององค์กรยังไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุนที่ใช้ไป
- ความล่าช้าในการชำระเงินให้กับผู้ให้บริการ/ผู้รับจ้าง

■ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ ทอท. ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ได้แก่

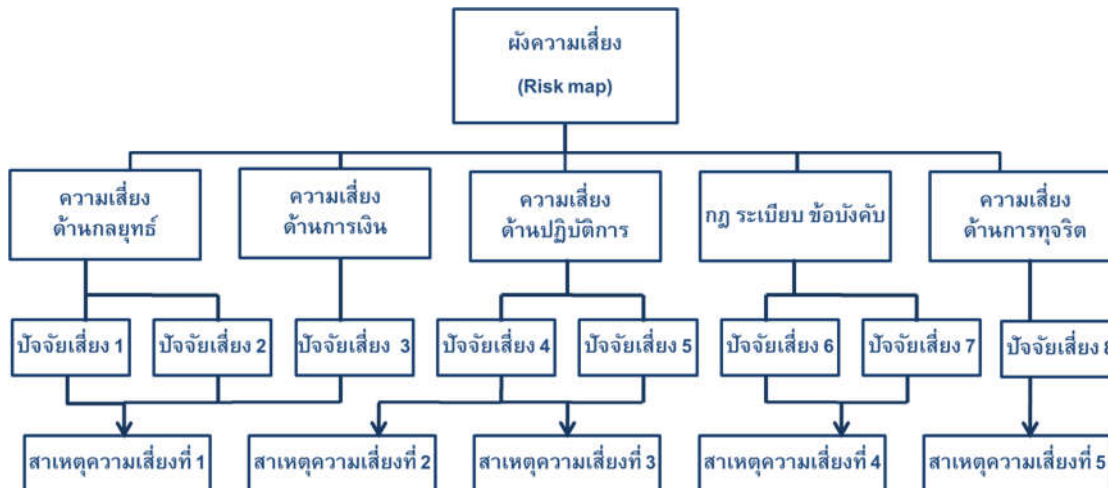
- ค่าชดเชยทางด้านเสียง
- การฟ้องร้องด้านสิ่งแวดล้อม
- ความเสียหายเปรียบจากสัญญาว่าจ้าง หรือเกิดการฟ้องร้องจากคู่สัญญา

นอกจากนี้ประเภทความเสี่ยงที่ผู้บริหาร ทอท. มีความตระหนักถึง คือ

■ **ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud)** หมายถึง ความเสี่ยงจากการทุจริตอันเกิดจาก 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงจากภาระงานด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission - Enterprise Risk management (COSO - ERM) ตัวอย่างด้านการทุจริต ได้แก่

- การทุจริตในหน้าที่
- ทำผิดกฎระเบียบทางวินัยขั้นร้ายแรง
- ความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดประเภทความเสี่ยงข้างต้น จะเป็นเครื่องมือที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ใช้ประกอบการระบุความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าได้ระบุความเสี่ยงครบทุกกลุ่มประเภทความเสี่ยง และได้พิจารณาครบทุกปัจจัยความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น จะเป็นการระบุเหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของ ทอท. ภายใต้อะไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ภายใต้กลุ่มประเภทความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม บางปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุความเสี่ยงมากกว่า 1 สาเหตุ หรือสาเหตุความเสี่ยงหนึ่งๆ อาจก่อให้เกิดปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยได้เช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละระดับของผังความเสี่ยงองค์กรสามารถแสดงได้ในแผนภาพที่ 3 - แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง



แผนภาพที่ 3 : แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง

4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ และจัดประเภทความเสี่ยง โดยใช้ผังความเสี่ยงองค์กรแล้ว จะถูกนำมาประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก) และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเร่งด่วนในการวางแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (เหตุการณ์ความเสี่ยง) สามารถประเมินได้ใน 2 มุมมอง ได้แก่ ด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ด้านผลกระทบ (Impact) ประกอบด้วย

- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Assessment Criteria)
- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria)

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (ค่าคะแนนความเสี่ยง) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

$$\text{ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง} \\ (\text{ค่าคะแนนของความเสี่ยง})$$

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงนี้ จะใช้อ้างอิงในการประเมินทุกความเสี่ยง สำหรับทุกส่วนงานของ ทอท. เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเพื่อให้มั่นใจว่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ได้รับ มาจากฐานการประเมินเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดลำดับความเสี่ยงของ ทอท. ได้อย่างถูกต้อง และให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องได้รับการตอบสนอง รวมถึงจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

4.4.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Assessment Criteria)

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ หรือความเสียหายหนึ่งๆ จะเกิดขึ้นจริง โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง ทอท. ได้กำหนดรายละเอียดของเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิด แสดงในตารางที่ 3 - ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Assessment Criteria)

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	เกณฑ์ประเมิน	
1	ต่ำมาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกๆ 2 - 3 ปี	โอกาสเกิดน้อยมาก เกือบเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิด
2	ต่ำ	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกๆ ปี	โอกาสเกิดน้อย ไม่น่าเกิด
3	ปานกลาง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกๆ 6 เดือน	โอกาสเกิดปานกลาง ห่างไกล เกิดขึ้นแต่น้อยมาก
4	สูง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกๆ 3 เดือน	โอกาสเกิดน่าจะเป็นไปได้ เกิดขึ้นแต่ไม่บ่อยมาก
5	สูงมาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทุกๆ เดือน	โอกาสเกิดบ่อยมาก/เกิดขึ้นบ่อยมาก

ตารางที่ 3 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Assessment Criteria)

อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินความเสี่ยงอาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์ ในอนาคตกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

4.4.2 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria)

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณา ระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหาย (ด้านการเงิน) เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดว่า ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อ ทอท.ในภาพรวมอยู่ในระดับใด กรณีที่การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายได้ ผู้ประเมินสามารถพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านชื่อเสียง ด้านการบริการ ด้านการรายงาน ด้านงานสนับสนุน ด้านความปลอดภัย ด้านการรักษาความปลอดภัย ด้านการทุจริต และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบของ ทอท. ได้แบ่งผลกระทบออกเป็น 9 ด้าน ประกอบด้วยผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านชื่อเสียง ผลกระทบด้านการบริการ ผลกระทบด้านการรายงาน ผลกระทบด้านงานสนับสนุน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย ผลกระทบด้านการทุจริต และผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง โดยเกณฑ์ผลกระทบด้านการเงิน และผลกระทบด้านชื่อเสียง จะใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สาย/สายงาน และท่าอากาศยาน ในขณะที่ผลกระทบด้านการบริการ ด้านงานสนับสนุน ด้านความปลอดภัย ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านการทุจริต จะใช้ประกอบการประเมินผลกระทบความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แสดง ในตารางที่ 4 - แสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการเงินและชื่อเสียง (Financial Risk and Reputation Risk) ตารางที่ 5 - แสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการรายงาน (Reporting Risk) และตารางที่ 6 - แสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับสัญญา หรือข้อตกลง (Compliance Risk)

อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินความเสี่ยงอาจใช้สถิติข้อมูลในอดีตที่เคยเกิดขึ้น หรือการคาดการณ์ ในอนาคตกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบของ ทอท. แสดงในตารางที่ 4 - ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการเงินและชื่อเสียง ตารางที่ 5 - แสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการรายงาน และตารางที่ 6 - แสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับสัญญา หรือข้อตกลง

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการเงิน	ผลกระทบด้านชื่อเสียง
1	ต่ำมาก	ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือไม่ต้องชดใช้ความเสียหาย	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์
2	ต่ำ	มีค่าใช้จ่าย หรือต้องชดใช้ความเสียหาย แต่ผลประกอบการยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ภายในองค์กร
3	ปานกลาง	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรต่ำกว่าเป้าหมาย	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่นๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศในวงจำกัด
4	สูง	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการมีกำไรลดต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่นๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะจนกลายเป็นประเด็นทางสังคม
5	สูงมาก	มีค่าใช้จ่ายหรือต้องชดใช้ความเสียหาย ทำให้ผลประกอบการขาดทุน และมีสภาพคล่องต่ำมาก จนต้องหยุดดำเนินธุรกิจ	เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อองค์กร ผ่าน Social Media และช่องทางอื่นๆ ขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะ เป็นวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตารางที่ 4 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการเงินและชื่อเสียง (Financial Risk and Reputation Risk)

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ความถูกต้อง	ระยะเวลา
1	ต่ำมาก	ไม่มีข้อผิดพลาด	แล้วเสร็จก่อนกำหนด
2	ต่ำ	มีข้อผิดพลาดที่ไม่เป็นสาระสำคัญ	แล้วเสร็จตามกำหนด
3	ปานกลาง	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงานเล็กน้อย	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเล็กน้อย
4	สูง	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญของรายงานมาก	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดมาก
5	สูงมาก	มีข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรายงาน	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดจนส่งผลกระทบต่อตรวจสอบหรือการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 5 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลด้านการรายงาน (Reporting Risk)

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการบริการ	ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	ผลกระทบด้านความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการทุจริต	ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง
1	ต่ำมาก	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ไม่กระทบต่อการให้บริการ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบที่ตามมาน้อย	ไม่มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือมีแต่ส่งผลเพียง - มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อยที่ต้องให้แพทย์ดูแล - มีผลกระทบต่อธุรกิจหรือชื่อเสียงเสียหายน้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน	ไม่มีการละเมิดการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง
2	ต่ำ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการเพียงเล็กน้อย	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญ	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - เกิดความรำคาญ - มีข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการ - มีการใช้ขั้นตอนในกรณีฉุกเฉิน - เป็นอุบัติเหตุเล็กน้อย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสจำนวนหนึ่ง หรือมีผู้เสียชีวิตหนึ่งราย - ต้องหยุดให้บริการเล็กน้อยในระยะสั้นหรือชื่อเสียงเสียหายเล็กน้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่ไม่มีความสำคัญ

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการบริการ	ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	ผลกระทบด้านความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการทุจริต	ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง
3	ปานกลาง	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนมายัง ทอท.	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้นส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยที่ลดลง ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลง จนทำให้ผู้ดำเนินการนั้นไม่สามารถดำเนินการในสภาวะที่เลวร้ายอันเป็นผลจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือเป็นผลจากสภาวะที่ทำให้ประสิทธิภาพลดลง - เป็นอุบัติเหตุรุนแรง - มีผู้ได้รับบาดเจ็บหลายราย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสมาก หรือมีผู้เสียชีวิตบ้าง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะสั้นแต่รุนแรง หรือชื่อเสียงเสียหายบ้าง	บรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย
4	สูง	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการมาก จนเกิดเป็นข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสื่อสาธารณะ (Traditional & Social Media)	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น และส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้นส่งผลให้ - ท่าอากาศยานมีระดับความปลอดภัยที่ลดลงอย่างมาก ความสูญเสียทางกายภาพ หรือปริมาณงานที่ทำให้ผู้ดำเนินการนั้นไม่ได้รับความไว้วางใจว่าจะ	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนหนึ่ง - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะปานกลางถึงระยะยาว หรือชื่อเสียงเสียหายมาก	ลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย แต่สามารถตกลงการชดเชยค่าเสียหายได้

ค่าคะแนน	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการบริการ	ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	ผลกระทบด้านความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	ผลกระทบด้านการทุจริต	ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลง
				สามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องหรือสมบูรณ์ - มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส และเสียชีวิตจำนวนมาก - อุปกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง			
5	สูงมาก	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบจนทำให้การให้บริการหยุดชะงัก	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องยกเลิกแผนดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการที่กำหนด	มีเหตุการณ์อันตรายเกิดขึ้น ส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมากเป็นทวีคูณ - อุปกรณ์ถูกทำลาย	มีการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายส่งผลให้ - มีผู้เสียชีวิตจำนวนมาก - ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะยาว ชื่อเสียงเสียหายหมดสิ้น	ลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา หรือข้อตกลงที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหาย จนอาจเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี

ตารางที่ 6 - ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับสัญญา หรือข้อตกลง (Compliance Risk)

4.4.3 การกำหนดค่าคะแนนความเสี่ยงขององค์กร

ค่าคะแนนความเสี่ยงขององค์กร พิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อ ทอท. เมื่อเกิดความเสี่ยงหนึ่งๆ ขึ้นกับโอกาสของการเกิดความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\text{ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง} \\ (\text{ค่าคะแนนความเสี่ยง})$$

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยค่าคะแนนความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. รวมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับ สามารถแสดงในตารางที่ 7 - ตารางแสดงระดับความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง สำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท. แต่ละระดับ หรือแสดงในแผนภาพที่ 4 - แผนภาพแสดงค่าคะแนนความเสี่ยงของ ทอท.

ค่าคะแนนความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิด X ผลกระทบ)	ระดับ ความเสี่ยง โดยรวม	แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง
16 - 25	สูงมาก	เป็นความเสี่ยงระดับสูงมากและเกินกว่าค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (16-25) ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในรายละเอียด เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับบริหารจัดการความเสี่ยง
8 - 15	สูง	เป็นความเสี่ยงระดับสูงซึ่งอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (8-15) โดยผู้บริหารควรพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม หรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพของมาตรการหรือการควบคุมภายในที่มีในปัจจุบัน
3 - 6	ปานกลาง	เป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง (3-6) ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม โดยผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
1 - 2	ต่ำ	เป็นความเสี่ยงระดับต่ำ (1-2) ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม โดยผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องกันของความเสี่ยงเป็นประจำ

ตารางที่ 7 : ตารางแสดงระดับความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง สำหรับค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ทอท.แต่ละระดับ

ผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact)	พื้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้			พื้นที่ความเสี่ยงที่ต้องมีการบริหารจัดการ	
	1	2	3	4	5
5 = สูงมาก	5 $1 \times 5 = 5$	10 $2 \times 5 = 10$	15 $3 \times 5 = 15$	20 $4 \times 5 = 20$	25 $5 \times 5 = 25$
4 = สูง	4 $1 \times 4 = 4$	8 $2 \times 4 = 8$	12 $3 \times 4 = 12$	16 $4 \times 4 = 16$	20 $5 \times 4 = 20$
3 = ปานกลาง	3 $1 \times 3 = 3$	6 $2 \times 3 = 6$	9 $3 \times 3 = 9$	12 $4 \times 3 = 12$	15 $5 \times 3 = 15$
2 = น้อย	2 $1 \times 2 = 2$	4 $2 \times 2 = 4$	6 $3 \times 2 = 6$	8 $4 \times 2 = 8$	10 $5 \times 2 = 10$
1 = น้อยมาก	1 $1 \times 1 = 1$	2 $2 \times 1 = 2$	3 $3 \times 1 = 3$	4 $4 \times 1 = 4$	5 $5 \times 1 = 5$
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
	โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

แผนภาพที่ 4 : แผนภาพแสดงค่าคะแนนความเสี่ยงของ ทอท.

ขอบเขตความเสี่ยง (Risk Boundary)

4.4.4 การกำหนดขอบเขตความเสี่ยง (Risk Boundary) ของ ทอท.

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ จะได้มีการจัดลำดับความสำคัญ โดยแสดงผลการประเมินความเสี่ยงลงบนแผนภาพความเสี่ยง (Risk Matrix) ในรูปแบบของค่าคะแนนความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติใช้ โดยให้ค่าคะแนนความเสี่ยงของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของ ทอท.สามารถแสดงได้ดังนี้

ค่าคะแนนความเสี่ยงของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท. กำหนดไว้ต่ำกว่า 8

ค่าคะแนนความเสี่ยงของระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของ ทอท. กำหนดไว้ที่ 15

ซึ่งค่าคะแนนความเสี่ยงข้างต้นนี้ มาจากการนำค่าคะแนนความเสี่ยงด้านผลกระทบ และค่าคะแนนความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิดตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนดไว้ มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อแสดงการผสมผสาน (Combination) ของค่าคะแนนความเสี่ยงต่างๆ สำหรับผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ที่ระดับใด โดยเริ่มต้นจากค่าคะแนนความเสี่ยงที่เกิดจากผลคูณระหว่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบสูงสุด ($5 \times 5 = 25$) และลดระดับลงมาจนกระทั่งถึงค่าคะแนนความเสี่ยงที่ผู้บริหารคิดว่ายอมรับได้ (Appetite) และทนได้ (Tolerance)

4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงขององค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยง (Terminate) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Transfer) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- การลด (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

4.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้อง และมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ สำหรับประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่แต่ละกิจกรรม (แต่ละสาเหตุ) โดยการควบคุมที่มีอยู่จะสามารถประเมินว่ามีความเพียงพอ เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินทั้ง 4 ข้อ รายละเอียดดังนี้

ระดับ	รายละเอียดของกิจกรรมการควบคุม
1	มีการระบุ/กำหนดการควบคุมที่มีอยู่ครบถ้วนทุกสาเหตุของกิจกรรม
2	การควบคุมที่มีอยู่ ได้มีการกำหนดกิจกรรม ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาหรือความถี่ในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน
3	การควบคุมที่มีอยู่ มีการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพไว้อย่างชัดเจน
4	มีการติดตามรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 8 : ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

▪ พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน โดยข้อมูลในอดีตจะเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือ การที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.8 การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยควรคำนึงถึงการรายงานในรูปแบบที่สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ทอท.ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการรวบรวมและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ ทอท.ในด้านต่างๆ ได้แก่ การเมือง (Politics) นโยบายภาครัฐ (Government) เศรษฐกิจ (Economy) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cybersecurity and Privacy) และสิ่งแวดล้อม (Environment) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะเป็นปัจจัยตั้งต้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการนำผลการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ ทอท.จากขั้นตอนที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ถึงโอกาสหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจที่สำคัญของ ทอท.แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Core Activities) การบริการ (Service) ความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) และทำการจัดแบ่งประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ (Compliance Risk) เพื่อกำหนดเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

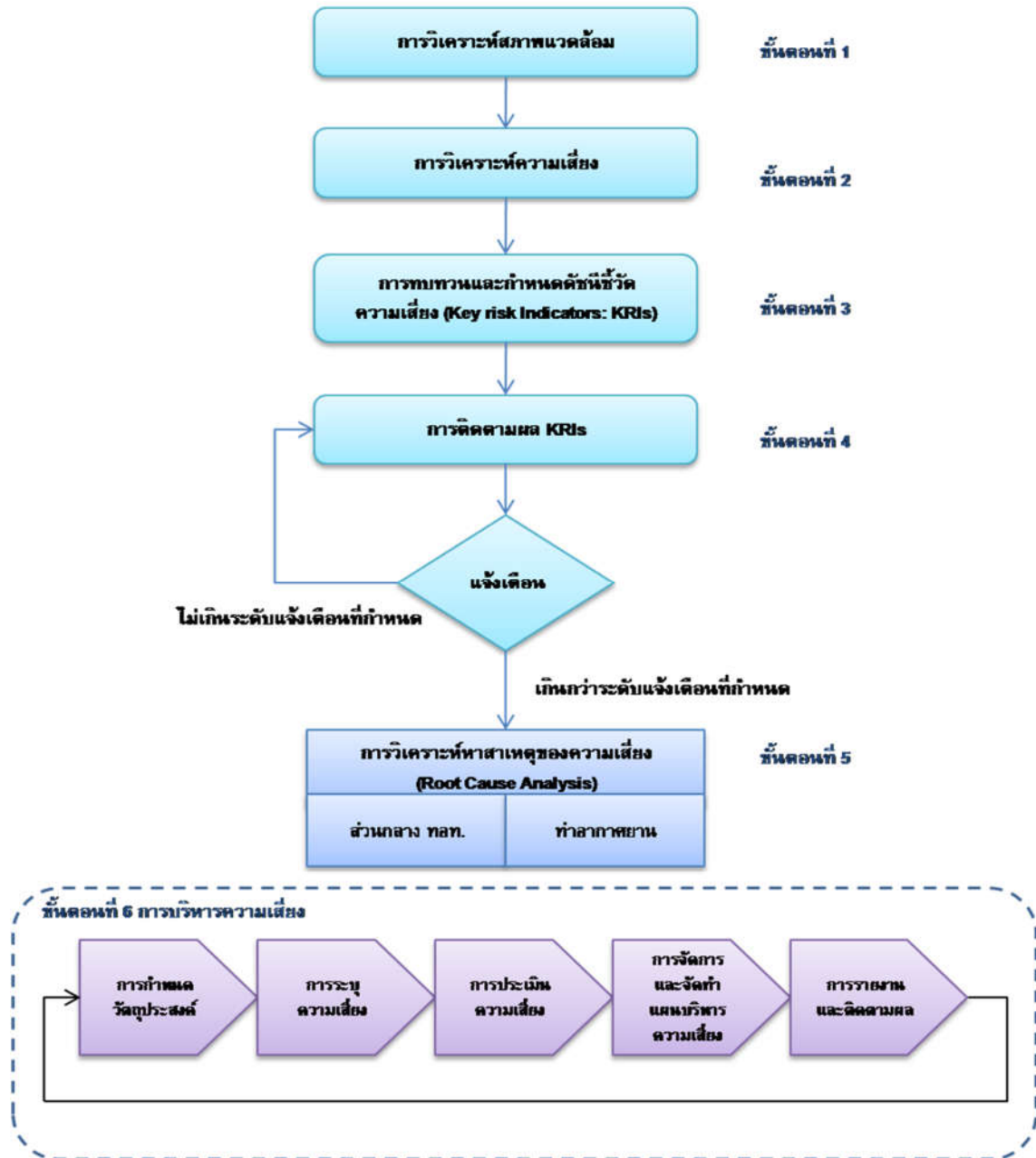
ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุขึ้นในขั้นตอนที่ 2 จะมีการพิจารณากำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) และระดับการแจ้งเตือน พร้อมทั้งแหล่งข้อมูลและความถี่ในการเก็บข้อมูล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง KRIs ที่ถูกกำหนดขึ้นในขั้นตอนที่ 3 จะมีการติดตามผลตามรอบความถี่ที่กำหนดขึ้น โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงและ Risk Agent จะรวบรวมข้อมูลจัดเก็บเป็นรายเดือน และสรุปผล KRIs นำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท.เป็นรายไตรมาส โดยได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง เมื่อผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยงมีการแจ้งเตือน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Agent จะพิจารณาร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis) ประเมินการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันและประเมินระดับความเสี่ยงผ่านเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิดและด้านผลกระทบ (รายละเอียดตามหัวข้อที่ 4.4 การประเมินความเสี่ยง) โดยจัดทำเป็นเอกสารตามแบบฟอร์ม "การระบุปัจจัยเสี่ยง (แบบ RM-1)" เพื่อนำไปสู่การพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 6 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ถูกระบุขึ้นในขั้นตอนที่ 5 จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบด้านการเงินหรือภาพลักษณ์ของ ทอท. ทั้งนี้ ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงในขั้นตอนที่ 5 นำมาจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ในแบบฟอร์ม "การระบุปัจจัยเสี่ยง (แบบ RM-1)" รวมทั้งการรายงานและติดตามผลตามแบบฟอร์ม "รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)"

รายละเอียดขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอน แสดงตามแผนภาพที่ 5 - กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ดังนี้



แผนภาพที่ 5 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

6. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีการดูแลติดตามและการกำกับดูแลความเสี่ยงของ ทอท.อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าผลการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแนวโน้มความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ผิดปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ถูกนำเสนอให้ผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รับทราบ และให้มั่นใจว่า ทอท.มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและต่อเนื่อง ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดให้มีการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และกำหนดให้มีรูปแบบและวิธีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงดังนี้

6.1 การติดตามและรายงานผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ส่วนงานที่เกี่ยวข้องรายงานผล KRIs โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยงประจำแต่ละท่าอากาศยานเป็นผู้รวบรวมและตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลดังนี้

6.1.1 KRIs ที่มีรอบการจัดส่งข้อมูลเป็นรายเดือน ให้จัดส่งข้อมูลผ่านระบบ aot.irshrisk หรือในรูปแบบ Soft File เป็นประจำทุกเดือน และรวบรวมจัดส่งข้อมูลในรูปแบบเอกสารเป็นรายไตรมาส

6.1.2 KRIs ที่มีรอบการจัดส่งข้อมูลเป็นรายไตรมาส หรือกำหนดในลักษณะอื่น ให้จัดส่งข้อมูลในรูปแบบเอกสารไตรมาสละ 1 ครั้ง

6.2 การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงตามแบบฟอร์ม “การระบุปัจจัยเสี่ยง (แบบ RM-1)” โดยกำหนดให้ส่วนงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)” พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง จัดส่งให้ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยงประจำแต่ละท่าอากาศยาน และฝ่ายบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)” เป็นรายไตรมาส

โดยรายละเอียดของการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ได้แสดงในตารางที่ 9 - ตารางแสดงประเภทของรายงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งรายละเอียดของเนื้อหารายงานแต่ละประเภท

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ชื่อแบบฟอร์ม	ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	ผู้พิจารณาอนุมัติ	ความถี่ในการจัดทำรายงาน
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 	รายปี
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 	รายปี
3. การทบทวนและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน และท่าอากาศยาน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 	รายปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.
4. การติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	ผ่านระบบ aot.irishrisk	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agents) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 	รายเดือน (ผ่านระบบ aot.irishrisk) และรายไตรมาส (เอกสาร)
5. การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agents) ส่วนงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. 	ทันทีเมื่อดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) แจ้งเตือน

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ชื่อแบบฟอร์ม	ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	ผู้พิจารณาอนุมัติ	ความถี่ในการจัดทำรายงาน
6. การบริหารความเสี่ยง				
6.1 ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์สาเหตุ ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประเมินความเพียงพอของมาตรการ และ จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	แบบฟอร์ม ระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แบบ RM-1	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agents) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 	ทันทีเมื่อดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) แจ้งเตือน และผลการประเมินมาตรการ ควบคุมในปัจจุบันไม่เพียงพอ
6.2 จัดทำรายละเอียดของแผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม	แบบฟอร์ม แผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม แบบ RM-3	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agents) ส่วนงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. 	ดำเนินการเมื่อมีการจัดทำแผน จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
6.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง	แบบฟอร์มรายงาน ผลการบริหาร ความเสี่ยง แบบ RM-2	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติการกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Agents) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ของ ทอท. คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง 	รายไตรมาส

ตารางที่ 9 : ตารางแสดงประเภทของรายงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งรายละเอียดของเนื้อหารายงานแต่ละประเภท

7. กิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ในแต่ละปี ทอท.มีกิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร และในระดับส่วนงาน รวมถึงกิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งรับผิดชอบโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง (ฝ่ายบริหารความเสี่ยง) และหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (ผู้ปฏิบัติการกิจดำเนินการบริหารความเสี่ยง: Risk Agent) โดยจัดทำเป็นแผนดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งกิจกรรมการดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำเนินการสำหรับแต่ละกิจกรรม แสดงในตารางที่ 10 - ตารางสรุปกิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

แผนดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562											
ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ษ.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ทบทวนและนำเสนอ นโยบายและกฎบัตรต่อ คคส.					ตั้งงบประมาณ พัฒนาบุคคล ศ.1 ศ.2 และศ.3 ประจำปี 2564	จัดอบรมและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง		ตั้งงบประมาณปี 2564 (หมวดค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน)	ทบทวนคู่มือ RM และ คู่มือด้านทุจริต	กำหนดระดับ ความเสี่ยง Risk Appetite	นิทรรศการ Risk Day
ทบทวนคำสั่งแต่งตั้ง คณส.ทอท.									จัดทำแผนดำเนินงาน RM	จัดทำรายงาน การควบคุมภายใน	
ทบทวนคู่มือ การปฏิบัติงานฯ											
ทบทวนและจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง											
ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและท่าอากาศยานประจำปีงบประมาณ 2563											
จัดทำ KRIs											
บรรยายให้ความรู้ RM ให้แก่เลขา คณส.สาย/สายงาน และท่าอากาศยาน และ คณส.ส่วนงาน ในหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานในระดับ ต้น กลาง สูง											
เผยแพร่ข้อมูล RM ในรูปแบบเอกสารและสื่อสัมพันธ์											
ให้การสนับสนุนระบบสารสนเทศและการสื่อสาร สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (aot.irishrisk.com)											
เปิดเผยข้อมูล RM ให้แก่หน่วยงานภายในและภายนอก											
ผลการดำเนินงานตาม แผน RM				ผลการดำเนินงาน ตามแผน RM				ผลการดำเนินงานตาม แผน RM			
รายงานผล KRIs				รายงานผล KRIs				รายงานผล KRIs			
รายงานผลแบบ ปย.2				รายงานผลแบบ ปย.2				รายงานผลแบบ ปย.2			

ตารางที่ 10 : ตารางสรุปกิจกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบฟอร์มและรายงานที่เกี่ยวข้อง

แบบฟอร์มและรายงานต่อไปนี้ จะถูกนำไปใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (แบบ RM-1)

1

แบบ	RM-1
ปีงบประมาณ	2562
Risk Owner (หลัก)	
Risk Owner (ร่วม)	

แบบฟอร์มระบุปัจจัยเสี่ยง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเสี่ยง :					
ประเภทความเสี่ยง :	ระดับความรุนแรง (L) x (D)				
	<table border="1"> <tr> <th>ก่อนบริหาร</th> <th>เป้าหมาย</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ก่อนบริหาร	เป้าหมาย		
ก่อนบริหาร	เป้าหมาย				
ที่มาของเป้าหมายในการระบุปัจจัยเสี่ยง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ <input type="checkbox"/> Service <input type="checkbox"/> Standards <input type="checkbox"/> Financial - บันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. :	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) : ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) : ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) :				

*** เอกสารนี้อยู่ใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ประเมินมาตรการ		ค่าส่ง น้ำหนัก (%)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ
		ที่เกี่ยวข้อง	ไม่เกี่ยวข้อง			
				100		

*** เอกสารไว้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ชื่อปัจจัยเสี่ยง

ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1		
ระดับ 2		
ระดับ 3		
ระดับ 4		
ระดับ 5		

หมายเหตุ:

ที่มาของข้อมูลในการกำหนด โอกาสเกิดและผลกระทบ ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสเกิด วิเคราะห์และกำหนดโดยพิจารณาจาก _____

2. ด้านผลกระทบ วิเคราะห์และกำหนดจาก _____

*** เอกสารนี้ใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

2. แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-2)

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
 ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) :

แบบ RM-2
 ประจำปีงบประมาณ 2562
 ไตรมาสที่

ปัจจัยเสี่ยง	
ประเภทความเสี่ยง	

ผลการบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)		
ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)		
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)		

ระดับความรุนแรง

ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร			เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง			ระดับความรุนแรง ไตรมาสที่ 1			ระดับความรุนแรง ไตรมาสที่ 2			ระดับความรุนแรง ไตรมาสที่ 3			ระดับความรุนแรง ไตรมาสที่ 4		
L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)	L	I	(LxI)
5	2	10	2	1	2	5	2	10									

หมายเหตุ : L (Likelihood) หมายถึง โอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยง
 I (Impact) หมายถึง ผลกระทบจากการเกิดปัจจัยเสี่ยง

*** เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

สาเหตุ	น้ำหนัก	มาตรการ/ กิจกรรมควบคุมเดิมที่มีอยู่	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	การดำเนินงาน ตามแผนจัดการความเสี่ยง	ปัญหา/อุปสรรค/ข้อจำกัด ในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไข
	100%				

*** เอกสารใช้ภายใน ทอท. เท่านั้น ห้ามเผยแพร่ก่อนได้รับอนุญาต ***

3. แบบฟอร์มแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (แบบ RM-3)

แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมประจำปีงบประมาณ ของ ..(ชื่อ Risk Owner)..												แบบฟอร์ม RM-3									
1. ชื่อแผน :						4. ตัวชี้วัด :															
2. วัตถุประสงค์ :						5. ผู้รับผิดชอบหลัก :															
3. เป้าหมาย :						6. ระยะเวลาดำเนินการ :															
7. กิจกรรมหลัก		น้ำหนัก ของ กิจกรรม	8. ระยะเวลาดำเนินการ																		
			ปีงบประมาณ	2559				2560													
			ไตรมาส	Q1			Q2			Q3		Q4									
			เดือน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.						
		Plan																			
		Actual																			
		Plan																			
		Actual																			
		Plan																			
		Actual																			
		Plan																			
		Actual																			

4. แบบฟอร์มผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) :

KRIs-กลุ่ม.....

ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) การดำเนินงานท่าอากาศยาน ของ ...

เจ้าของข้อมูล :

กลุ่มดัชนีชี้วัด: กิจกรรมหลัก (Core Activities)

ลำดับ	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs)	หน่วย	เป้าหมาย ประจำปี งบประมาณ 25xx	ปีงบประมาณ 25xx												
				รวม ปีงบประมาณ 25xx	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																

ระดับการแจ้งเตือน

สีเขียว หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

สีเหลือง หมายถึง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

สีแดง หมายถึง เปลี่ยนแปลงไปในทางที่แย่ลง

ภาคผนวก ข คำอธิบายศัพท์

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
เหตุการณ์	Event	สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์อาจให้ผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบ หรือทั้งสองอย่างในคราวเดียวกันก็ได้
ความเสี่ยง	Risk	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
โอกาส	Opportunity	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ	Inherent Risk	ความเสี่ยงที่มีต่อ ทอท. โดยที่ฝ่ายบริหารยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อจะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Residual Risk	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ ภายหลังจากที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นแล้ว
การควบคุม	Control	นโยบาย แนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมเพื่อตรวจพบ (Detective Control) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) และการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)
การบริหารความเสี่ยง	Risk Management	กระบวนการในการระบุ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาส ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ของ ทอท.
การบริหารความเสี่ยงองค์กร	Enterprise Risk Management	กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ ทอท.ยอมรับได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้นแล้ว ทอท.ยังสามารถดำเนินธุรกิจ และบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้
ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	Risk Tolerance	เป็นช่วงของค่าของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นจากระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ ทอท.ในลักษณะตัวเลขที่วัดค่าได้ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการประเมิน ความเสี่ยงว่า ทอท.สามารถยอมรับความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้ ในช่วงค่าคะแนนความเสี่ยงระดับใด และตัดสินใจในการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
ประเภทความเสี่ยง	Risk Category	การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงที่ระบุได้ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
ปัจจัยเสี่ยง	Risk Factor	ปัจจัยหรือสาเหตุด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ต่างๆ ใน ทอท. เช่น ความเสี่ยงเรื่องการยกยอกเงินอยู่ภายใต้ ปัจจัยเสี่ยง เรื่องการทุจริต เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	Strategic Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของ ทอท.
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	Operational Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายใน ทอท. รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของกระบวนการทำงานของ ทอท. และส่งผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์หลักของ ทอท.ในภาพรวม
ความเสี่ยงด้านการเงิน	Financial Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหาร จัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อันส่งผลกระทบต่อค่าครองชีพ หรือประสิทธิภาพของ กระบวนการทำงานของ ทอท. รวมถึงส่งผลให้เกิด ความเสียหายต่อ ทอท.

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	Compliance Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ ทอท.
ความเสี่ยงด้านการทุจริต	Fraud	ความเสี่ยงจากการทุจริตอันเกิดจาก 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงจากภาระงานด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission - Enterprise Risk management (COSO - ERM)
การประเมินความเสี่ยง	Risk Assessment	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ได้รับการระบุขึ้น โดยประเมินจาก 2 มุมมอง คือด้านผลกระทบ และด้านโอกาสที่จะเกิด
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	Risk Likelihood	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์จะเกิด และส่งผลเสียหายแก่ ทอท. โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิดความเสี่ยง
ผลกระทบด้านการเงิน	Financial Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริงแล้ว สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น มูลค่าของทรัพย์สินที่เสียหายจากกรณีท่าอากาศยานสำคัญ ถูกปิดล้อม เพลิงไหม้ น้ำท่วม หรือจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินด้วยค่าเสียโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง เช่น มูลค่าของรายได้ที่ไม่ได้รับอันเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาดหรือรายได้ที่ไม่ได้รับอันเนื่องจากการหยุดชะงักของโครงการก่อสร้างในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
ผลกระทบด้านชื่อเสียง	Reputation Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของ ทอท. ในมุมมองของผู้โดยสาร ผู้ประกอบการ สถานการบิน ผู้ถือหุ้น ผู้เกี่ยวข้อง และสังคม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ในท้ายที่สุด เช่น การลงข่าวการทุจริตภายใน ทอท. อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือต่อสายการบินและผู้โดยสารในต่างประเทศ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับ

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
		วิกฤต และอาจทำให้สายการบินยกเลิกเที่ยวบิน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจไม่ลงทุนใน ทอท.
ผลกระทบด้านการบริการ	Service Impact	เป็นการพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการให้บริการของ ทอท. ซึ่งความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ จนนำไปสู่การเกิดข้อร้องเรียนและเผยแพร่ไปยังสาธารณชนตามช่องทางต่างๆ
ผลกระทบด้านงานสนับสนุน	Support Impact	เป็นการพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ ทอท. บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานตามแผนฯ หรืออาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือส่งผลทำให้ต้องยกเลิกแผนฯ
ผลกระทบด้านความปลอดภัย	Safety Impact	เป็นการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อชีวิตและสุขภาพของผู้โดยสารสายการบิน ผู้ประกอบการ และพนักงานภายใต้พื้นที่ของท่าอากาศยานของ ทอท. รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความประมาท เลินเล่อ หรือขาดความตระหนักถึงกฎระเบียบ และข้อบังคับที่มีในกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอันตราย จนทำให้พนักงานบาดเจ็บ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต
ผลกระทบด้านการรักษาความปลอดภัย	Security Impact	พิจารณาจากผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งอาจทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือเสียชีวิต จำเป็นต้องหยุดให้บริการและเสียชื่อเสียง โดยได้อำนาจการกำหนดระดับผลกระทบให้สอดคล้องกับเกณฑ์ผลกระทบที่ตามมา (Consequence) ตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ผลกระทบด้านการทุจริต	Fraud Impact	พิจารณาจากผลกระทบจากการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สะดวกราบรื่นหรืออาจนำไปสู่การลงโทษทางวินัยขั้นร้ายแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน
ค่าคะแนนความเสี่ยง	Risk Score	ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ $\text{ค่าคะแนนความเสี่ยง} = \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง} \times \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง}$
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	Risk Owner	บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ต่อการบริหารความเสี่ยงใดๆ โดยเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
การลดความเสี่ยง	Treat/Mitigate	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยการกำหนดระบบหรือวิธีการควบคุม หรืออาจใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น และ/หรือ ลดผลกระทบที่มีต่อ การดำเนินงานขององค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น วิธีการลดความเสี่ยงนี้เป็นวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกที่จะใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ตัวอย่างของการลดความเสี่ยง เช่น การกำหนดนโยบายหรือมาตรการใหม่ การเพิ่มขึ้นขั้นตอนการสอบทานเอกสารก่อนการได้รับการอนุมัติ เป็นต้น
การโอนความเสี่ยง	Transfer/Share	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกระจายหรือ โอนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้กับบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอน ความเสี่ยงให้กับหน่วยงานภายนอก โดยจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างของการโอนความเสี่ยง เช่น การจัดจ้าง ผู้รับเหมา หรือการทำประกันภัย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการโอนความเสี่ยงไปยังบุคคล และ/หรือองค์กรอื่น
การหยุดความเสี่ยง	Terminate/Avoid	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มดำเนินการกิจกรรมใดๆ หรือหยุดดำเนินการกิจกรรมใดๆ เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินการกิจกรรมนั้นๆ แล้วไม่คุ้มค่ากับผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างของการหยุดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกการให้ทุนในโครงการ ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง การเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
การยอมรับความเสี่ยง	Take/Accept	เป็นวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับหรือ คงความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นโดยไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม หากพิจารณาแล้วพบว่าต้นทุนในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ หรือเนื่องจากโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงหรือผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวและ ควรกำหนดให้มีมาตรการติดตามดูแล กรณีที่มีเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ระดับความเสี่ยงดังกล่าวสูงขึ้น
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	Mitigation Plan	แผน/มาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ของ ทอท. โดยแผน การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย แผนการดำเนินงาน บประมาณ ผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาแล้ว

คำศัพท์ (ไทย)	คำศัพท์ (ภาษาอังกฤษ)	คำจำกัดความ
		เสร็จในแต่ละขั้นตอน และผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงานตามแผน/มาตรการบริหาร ความเสี่ยงเพิ่มเติม
เหตุการณ์ผิดปกติ	Incident Event	เหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานปกติ เช่น การโจรกรรม การยกยอกทรัพย์สิน หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น โดยอาจเกิดความเสียหายที่เป็นตัวเงินกับองค์กร หรือ เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่เกิดความสูญเสียใดๆ กับ ทอท.
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Key Risk Indicators	เครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้าให้ทราบถึงระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงหลัก ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหลักได้ ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงและส่งผลเสียหายต่อ ทอท.
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	องค์กรอิสระที่จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการรายงานผลประกอบการ และงบการเงิน โดยส่งเสริมด้านจรรยาบรรณ การกำกับดูแลที่ดี และระบบการ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล