



**โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร  
(Enterprise Risk Management)**

**คู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร  
(Enterprise Risk Management Manual)  
บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด**

จัดทำโดย  
บริษัท สเปลนดิท ออท่า จำกัด



## สารบัญ

	หน้า
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	1
2. รายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	17
3. ประเภทความเสี่ยง ( Risk categories )	18
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	19
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	25
6. สรุปการประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	26
7. สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567	35
8. แผนความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	38
9. Leading Indicator ของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับองค์กร	40
10. เอกสารแนบ	
10.1 เอกสารแนบ 1 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	42
10.1 เอกสารแนบ 2 : สรุปการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	57
11. ภาคผนวก	
11.1 ภาคผนวก 1 : สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง	96
11.2 ภาคผนวก 2 : มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหลักการ และแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงมาตรฐานเลขที่ มอก. 31000 - 2555	98

## 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) แก่ผู้บริหาร พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท ฯ เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัท ฯ กำหนด โดยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการภายใน เพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

1. เพื่อให้องค์กร สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ควบคุมและตรวจสอบได้
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
3. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
5. เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

### 1.1 คำนิยาม

#### 1.1.1 คำนิยามทั่วไป

**ความเสี่ยง (Risks)** หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

**การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง กระบวนการ ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**โอกาส (likelihood)** หมายถึง โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับความเสี่ยง (Degree of risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ

**ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator)** หมายถึง ตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต มีมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงต่อไป

### 1.1.2 คำจำกัดความของหัวข้อเกณฑ์ความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ	คำจำกัดความ
ผลกระทบด้านความปลอดภัย	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากไม่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น คำจำกัดความของหัวข้อนี้คือวิธีการวัดและประเมินความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบ ต่อความปลอดภัย โดยคำนึงถึงเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อลดความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้ในด้านความปลอดภัย
ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การรถไฟแห่งประเทศไทย , กระทรวงคมนาคม)	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นบุคคล องค์กร หรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงด้านผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะบ่งบอกถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มผู้ที่มี ความเกี่ยวข้องหรือเผยแพร่ต่อกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบเหล่านี้อาจเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผลกระทบต่อชื่อเสียง	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงองค์กร หัวข้อนี้เน้นไปที่ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับชื่อเสียง โดยเฉพาะการกระทำหรือประพฤติกรรมที่ส่งผลให้ความนิยมหรือความไว้วางใจลดลง เช่น การแพร่กระจายข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือเท็จจริงที่สามารถเสื่อมเสีย การเกิดเหตุการณ์ที่สามารถสร้างความสับสนหรือความไม่พอใจในสาธารณูปโภค

ระดับผลกระทบ	คำจำกัดความ
<p>ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและระดับการให้บริการ</p>	<p>- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหมายถึงการประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อการบริการไม่ตอบสนองตามความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้า หรือเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่อาจทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจหรือสูญเสียความเชื่อมั่นที่เกิดจากการหยุดให้บริการ</p>
<p>ผลกระทบด้านงบประมาณ</p>	<p>- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณเป็นค่าใช้ในการกำหนดหรือกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินหรือทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรหรือธุรกิจ เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกินกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นต้น</p>

### 1.1.3 คำจำกัดความของหมวดหมู่หลักหัวข้อการประเมินความเสี่ยง

หมวดหมู่หลัก หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
การเงิน (Finance)	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและการบริหารจัดการทางการเงินขององค์กร การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินมุ่งเน้นการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการเงินขององค์กร เช่น ความไม่แน่นอนในราคาสินค้าหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ความขาดแคลนทางเงินทุน ปัจจัยเศรษฐกิจที่มีผลต่อรายได้ และความเสี่ยงจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการทางการเงิน การประเมินความเสี่ยงในด้านการเงินช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และตอบสนองต่อความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นได้ และวางแผนและดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินให้เหมาะสม</p>
ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ห่วงโซ่อุปทานเป็นระบบที่ประกอบด้วยบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรรับรู้และเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บสินค้า การขนส่ง การจัดจำหน่าย และการบริการหรือการรับประกันสินค้า ผ่านการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความไม่แน่นอนในการส่งมอบสินค้า การขาดแคลนสินค้าหรือวัตถุดิบ ความไม่เสถียรของผู้จัดจำหน่าย การขัดแย้งทางการค้าระหว่างประเทศสภาวะภัยธรรมชาติ โดย</p>

หมวดหมู่หลัก หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
	<p>เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานคือการระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ และสิ่งแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อให้ห่วงโซ่อุปทานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และคงทนต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสามารถพิจารณาและเลือกทำสัญญากับผู้ประกอบการและบริษัทที่เป็นส่วนสำคัญในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีความรับผิดชอบและน่าเชื่อถือได้อีกด้วย</p>
<p>กฎหมาย/ สัญญาข้อบังคับ (Compliance)</p>	<p>- การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรอาจพบ เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กร การประเมินความเสี่ยงในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับนั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบทางกฎหมาย การเงิน ภาพลักษณ์ ความเสียหายทางธุรกิจ และความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรได้ การประเมินความเสี่ยงในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ มีประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรสามารถรับมือและจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินความเสี่ยงองค์กรในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ ส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย การบังคับใช้ข้อบังคับ นโยบายองค์กร และสัญญาข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่</p>

หมวดหมู่หลัก หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
	เหมาะสมเพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับได้อย่างเหมาะสม และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับให้เกิดขึ้นได้น้อยที่สุด
ธุรกิจ (Business Risks)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ความเสี่ยงธุรกิจเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญหน้าและต้องจัดการสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเชิงลบต่อผลประกอบการ รายได้ สภาพการเงิน ส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และภาพลักษณ์ขององค์กร การประเมินความเสี่ยง องค์กรด้านธุรกิจเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยง ด้านสินค้า หรือบริการ เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ ความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าการประเมินความเสี่ยงองค์กรด้านธุรกิจช่วยให้องค์กรมีมุมมอง กว้างขึ้นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจ ทางธุรกิจ และการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือและจัดการกับความเสี่ยงใน ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินความเสี่ยงขององค์กรเป็นบุคคลหรือกลุ่มที่มีความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกับองค์กรและ สามารถได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้โดยตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเป็นบุคคลภายในองค์กร เช่น ผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคลากรทั่วไป และสามารถเป็นภายนอก องค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ลงทุน ผู้กระทำการทางการเงิน องค์กรพันธมิตร องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน</li> </ul>



หมวดหมู่หลัก หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
	<p>สังคมสิ่งแวดล้อม สื่อมวลชน หรือชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ และใช้ข้อมูลและความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประเมินเพื่อเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองที่ครอบคลุม หน้าที่สำคัญคือทำให้ความสำคัญและความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กร</p>
<p><b>กลยุทธ์องค์กร (Strategy)</b></p>	<p>- แผนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร แผนกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถรับรู้และทำความเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจ รูปแบบของกลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงขององค์กรอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะและขอบเขตขององค์กรเอง โดยแผนกลยุทธ์อาจรวมถึงขั้นตอนทางวิธีการ แนวทางการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือหรือระบบเชิงเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจทางธุรกิจในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จในการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว</p>
<p><b>ภัยคุกคาม (Hazard Risk)</b></p>	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ภัยคุกคามอาจเป็นสิ่งที่อันตรายหรือสามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้ต่อคน ทรัพย์สิน หรือสิ่งแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงภัยคุกคามมุ่งเน้นการระบุประเภทของภัยคุกคาม การประเมินระดับความเสี่ยง การ</p>

หมวดหมู่หลัก หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
	<p>ตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรการความปลอดภัยที่มีอยู่ และการวางแผนการจัดการความเสี่ยงในการลดความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินความเสี่ยงภัยคุกคามช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน องค์กรได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย และการป้องกันภัยคุกคามที่เกี่ยวข้อง</p>
<p><b>การดำเนินการ (Operation Risks)</b></p>	<p>- กระบวนการและกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการเพื่อสร้างผลผลิตหรือบริการ การประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินการมุ่งเน้นการระบุ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความไม่แน่นอนในการเชื่อมต่อรายการผลิต การขาดแคลนวัตถุดิบ ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต ความไม่เสถียรของเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ ปัจจัยทางเทคโนโลยี และปัจจัยบุคคลภายในองค์กร เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินการคือการระบุ และจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร การประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินการช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุมและเป็นระบบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและช่วยให้สามารถวางแผนการจัดการความเสี่ยง การปรับปรุงกระบวนการ และการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานองค์กร</p>

## 1.2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของนโยบาย ERM ของบริษัทฯ คือ

ก. ระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานของ บริษัทฯ

ข. พัฒนากลยุทธ์และการควบคุมลดความเสี่ยงเหมาะสมเพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุ

ค. กำหนดสายงานความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตน

ง. ติดตาม ทบทวน และรายงานประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

## 1.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เพื่อป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อในด้านความปลอดภัย ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านชื่อเสียง ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและระดับการให้บริการ และด้านงบประมาณ โดยมีการพัฒนาระบบ และปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 1. บริษัทฯ มีเจตนารมณ์ในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ตามกรอบมาตรฐานสากลด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตาม การทบทวน การรักษาไว้ และการปรับปรุง โดยครอบคลุมถึงกิจกรรมหลักและกิจกรรมที่สนับสนุนต่อธุรกิจหลักขององค์กร

ข้อ 2. บริษัทฯ จะจัดให้มีการฝึกอบรม การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความพร้อม ความเข้าใจถึงบริบทหน้าที่และเสริมสร้างจิตสำนึกในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ให้แก่ พนักงานระดับบริหาร พนักงาน และ/หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

ข้อ 3. บริษัทฯ จะกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) โดยจะมีการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามความเสี่ยง เพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 4. บริษัทฯ ถือว่าการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เป็นหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานของบริษัททุกคน และต้องให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เพื่อปลูกฝังระบบ ERM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ



#### 1.4.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ</li> <li>2) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีกลไกในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ol>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบ ตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสม รวมทั้งสอบทานประสิทธิภาพ ของระบบงาน และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และ ประกาศต่างๆ ของบริษัท ตลอดจนผลการดำเนินการติดตามของฝ่ายบริหาร ซึ่งรวมทั้งการให้ คุณให้โทษของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ</li> <li>2) สอบถามถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญ ตลอดจนวิธีบริหารจัดการ ความเสี่ยง ให้ลดน้อยลงจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้สอบ บัญชี</li> <li>3) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน</li> </ol>
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละ ส่วนงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง โดย สามารถประเมิน ติดตาม และดูแลปริมาณความเสี่ยงของบริษัท ให้ อยู่ในระดับที่เหมาะสม</li> <li>2) กำหนดเพดานความเสี่ยงที่บริษัท จะยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับ บริบทองค์กร</li> <li>3) ศึกษาข้อมูลและสถิติความเสี่ยงทั้งในระดับประเทศและระดับ ภูมิภาค และนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณา</li> </ol>

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>4) ให้ข้อมูลข่าวสารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจเดียวกัน ว่าเกิดปัญหาความเสี่ยงทางธุรกิจใดบ้าง และมอบหมายให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเรื่องดังกล่าวไปขยายผล</p> <p>5) กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้</p> <p>6) กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์</p> <p>7) นำมาตรการการจัดการความเสี่ยง มาปฏิบัติใช้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>8) กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>9) สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ</p> <p>10) ร่วมเสนอแนวทางให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น</p> <p>11) ทำการสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องและพนักงานภายในองค์กร รับทราบถึงแผนการจัดการความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยงและแต่ละช่วง</p> <p>12) ร่วมประชุมทบทวนผลลัพธ์ของการจัดการบริหารความเสี่ยง ทุกๆ 6 เดือน โดยแยกวาระการประชุม เกี่ยวกับการดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนด</p> <p>13) ในกรณีที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป</p>

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> </ol>
พนักงานระดับบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>2) กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการประเมิน ความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ</li> <li>3) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ</li> <li>4) ให้ความร่วมมือในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) การปฏิบัติภารกิจ ของส่วนนโยบายแผนและบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน เพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติ ตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
พนักงานและลูกจ้างชั่วคราว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประเมิน ความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชารับทราบตามลำดับชั้น</li> <li>2) มีส่วนเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ</li> </ol>
ส่วนนโยบายแผนและบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ</li> </ol>

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท 3) จัดทำและทบทวนเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และเสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ดำเนินการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง
ผู้ตรวจติดตามภายในระบบบริหารคุณภาพ	1) สอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการกำกับดูแลที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้น และดำเนินการอยู่ นั้นมีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) รายงานประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ตรวจพบ รวมทั้ง แนวทางปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมนั้น ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 3) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอแนวทาง การปรับปรุงและพัฒนาต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

### 1.4.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) สามารถดำเนินงานหรือให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นการปฏิบัติตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชนและรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต นั้น

อาศัย อำนาจตามความในข้อบังคับ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ข้อ 26 (2) ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2554 จึงเห็นสมควรแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังนี้



### องค์ประกอบ

1. ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร	ประธานคณะทำงาน
2. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ	คณะทำงาน
3. ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
4. ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจองค์กร	คณะทำงาน
5. ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการเดินรถ	คณะทำงาน
6. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการสถานีรถไฟฟ้า	คณะทำงาน
7. ผู้อำนวยการฝ่ายโครงสร้างพื้นฐาน	คณะทำงาน
8. ผู้อำนวยการฝ่ายระบบรถไฟฟ้าและระบบอุปกรณ์รถไฟฟ้า	คณะทำงาน
9. ผู้อำนวยการฝ่ายสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	คณะทำงาน
10. ผู้จัดการส่วนความปลอดภัยและควบคุมคุณภาพ	คณะทำงาน
11. ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ	คณะทำงาน
12. ผู้จัดการส่วนวิศวกรรมซ่อมบำรุง	คณะทำงาน
13. ผู้จัดการส่วนนโยบาย แผน และบริหารความเสี่ยง	เลขานุการ
14. ผู้จัดการแผนกโครงการ	ผู้ช่วยเลขานุการ 1
15. ผู้จัดการแผนกนโยบาย แผน และบริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยเลขานุการ 2

### อำนาจหน้าที่

- กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมิน ติดตาม และดูแลปริมาณความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- กำหนดเพดานความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร
- ศึกษาข้อมูลและสถิติความเสี่ยงทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค และนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณา
- ให้ข้อมูลข่าวสารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจเดียวกัน ว่าเกิดปัญหาความเสี่ยงทางธุรกิจใดบ้าง และมอบหมายให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเรื่องดังกล่าวไปขยายผล
- กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงที่บริษัท ฯ สามารถยอมรับได้
- กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์
- นำมาตรการการจัดการความเสี่ยง มาปฏิบัติใช้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

9. สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ

10. ร่วมเสนอแนวทางให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น

11. ทำการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรและพนักงานผู้เกี่ยวข้อง รับทราบถึงแผนการจัดการความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยงและแต่ละช่วง

12. ร่วมประชุมทบทวนผลลัพธ์ของการจัดการบริหารความเสี่ยง ทุกๆ 3 เดือน โดยแยกวาระการประชุม เกี่ยวกับการดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

13. ในกรณีที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ให้คณะฯ พิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป

## 2. รายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การสำรวจว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรือส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้ และทำการจำแนกประเภทความเสี่ยง (Risk categories) โดยในการระบุความเสี่ยง จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ในอนาคต

การระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร: เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น
  - วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ
  - สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
  - ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร: เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น
  - ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ความสามารถ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี
  - ระบบสารสนเทศการ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร
  - นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
  - การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
  - โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

### 3. ประเภทความเสี่ยง ( Risk categories )

การเงิน (Finance)		ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)		กฎหมาย/ สัญญาข้อบังคับ (Compliance)		ธุรกิจ (Business Risks)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
FI 01	การเบิกจ่ายงบประมาณ	SC 01	ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource service) เช่น ผู้รับเหมา ฯลฯ	CP 01	กฎหมายความปลอดภัย กฎหมายพลังงาน อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	BR 01	ระบบ Feeder System และ ระบบการขนส่งประเภทอื่น
FI 02	ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้	SC 02	อะไหล่ซ่อมบำรุง	CP 02	กฎหมายแพ่ง และพาณิชย์	BR 02	ข้อจำกัดในการหารายได้อื่นๆ นอกเหนือจากการรับจ้างบริหารการเดินรถไฟฟ้า
				CP 03	กฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญาต่างๆ มติของผู้กำกับดูแล เช่น สัญญา รฟฟท.	BR 03	เศรษฐกิจ
						BR 04	นโยบายด้านการเมือง เช่น การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public. Private Partnership หรือ PPP), การปรับเปลี่ยนนโยบายต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ รฟฟท.
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)		กลยุทธ์องค์กร (Strategy) *		ภัยคุกคาม (Hazard Risk)		การดำเนินการ (Operation Risks)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย	รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
SH 01	รฟท., บอร์ดบริหาร, ผู้ถือหุ้น และ ผู้บริหารบริษัท	ST 01	การเพิ่มความหลากหลายของรายได้	HZ 01	ภัยคุกคามทางจากมนุษย์ เช่น ภัยสงคราม, คอร์รัปชัน, ไฟไหม้, ก่อการร้าย, จลาจล, โจรกรรม ฯลฯ	OP 01	การบริหารสถานีรถไฟ
SH 02	พันธมิตรทางธุรกิจ เช่น โรงแรมอมารี ดอนเมือง, ไอทีสแควร์, รพ.จุฬาราชวิทยาลัย, สายการบินต่างๆ ฯลฯ	ST 02	การเพิ่มศักยภาพด้านธุรกิจในการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	HZ 02	ภัยคุกคามทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม, พายุ, ฟ้าผ่า, แผ่นดินไหว ฯลฯ	OP 02	การบริหารจัดการปฏิบัติการเดินรถ
SH 03	พนักงานภายในองค์กร	ST 03	การเพิ่มระดับการบริการให้กับผู้ใช้บริการ	HZ 03	ด้าน IT เช่น Cyber Attack, โดน Hack, PDPA ฯลฯ	OP 03	การซ่อมบำรุง
SH 04	ชุมชนข้างเคียงหน่วยงาน,	ST 04	การกระตุ้นอุปสงค์การของการใช้บริการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร	HZ 04	โรคระบาด (Pandemic)	OP 04	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
SH 05	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในธุรกิจ	ST 05	การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร			OP 05	การควบคุมคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
SH 06	สื่อสารมวลชน	ST 06	การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม			OP 06	ส่วนงานสนับสนุน เช่น จัดซื้อ, IT, บัญชี, การตลาด, สื่อสารองค์กร ฯลฯ
SH 07	หน่วยงานภาครัฐ	ST 07	การเติบโตอย่างยั่งยืน			OP 07	การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
SH 08	กลุ่มเปราะบาง					OP 08	การกำกับดูแล

## 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

### 4.1 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอน การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของแต่ละความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย โดยจะมีการจัดทำปีละ 1 ครั้ง

ทั้งนี้ หากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้มีการพิจารณาและมีมติเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หากหน่วยงานใดมีความประสงค์จะขอแก้ไขมติที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานนั้นจะต้องทำหนังสือชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการแก้ไขดังกล่าวต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงผ่านประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณานำเข้าที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ ต่อไป

## 4.2 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ บริษัทฯ ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับผลกระทบ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Parameters)					
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก (Low)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
เกณฑ์ด้านผลกระทบ	1	2	3	4	5
ผลกระทบด้านความปลอดภัย	- ไม่มีเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยซึ่งไม่มีผลกระทบในทางลบต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงาน	- เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยหรือความปลอดภัยเล็กน้อยแต่ <b>ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว</b> - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงานในวงจำกัดและ <b>สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>	- เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยได้เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการหยุดชะงัก <b>แต่สามารถแก้ไขได้ภายในระยะเวลาที่ยอมรับได้</b> - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงาน <b>จำเป็นต้องมีมาตรการลดความเสี่ยงเชิงรุก</b>	- เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยหรือความปลอดภัยได้เกิดขึ้น ทำให้เกิดการหยุดชะงักและ <b>ต้องการความช่วยเหลือจากภายนอก</b> ในการแก้ไข - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงานใน <b>ระดับได้รับบาดเจ็บหลายรายแต่ไม่ถึงขั้นเสียชีวิต ทำให้ต้องมีการเพิ่มมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วนและครอบคลุม</b>	- เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยหรือความปลอดภัยได้เกิดขึ้นทำให้เกิดการหยุดชะงัก และ <b>ต้องการความช่วยเหลือจากภายนอกในการแก้ไข</b> - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงานใน <b>ระดับเสียชีวิตตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป ทำให้ต้องมีมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วนและจัดทำแผนฉุกเฉิน</b>

เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Parameters)					
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก (Low)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
เกณฑ์ด้านผลกระทบ	1	2	3	4	5
ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, กระทรวงคมนาคม)	- ได้รับคำตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล แต่เป็นเรื่อง <u>ไม่รุนแรง</u> และ <u>ไม่ต้องทำหนังสือชี้แจง</u>	- ได้รับคำตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัท <u>ต้องทำหนังสือชี้แจงเหตุผล และแนวทางแก้ไขต่อหน่วยงานดังกล่าว</u>	- ได้รับคำตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัท <u>ต้องเข้าชี้แจงเหตุผล และแนวทางแก้ไขต่อหน่วยงานดังกล่าว</u>	- <u>ได้รับคำสั่งห้ามดำเนินการชั่วคราว</u> โดยหน่วยงานกำกับดูแล และบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาได้	- <u>ได้รับคำสั่งห้ามดำเนินการหรือยุติการดำเนินการโดยเด็ดขาด</u> จากหน่วยงานกำกับดูแล
ผลกระทบต่อชื่อเสียง	- เกิดข้อร้องเรียนต่อบริษัทแต่บริษัทสามารถอธิบายหรือจัดการสถานการณ์ได้ในเวลารวดเร็วและ <u>ยังไม่ปรากฏเป็นข่าวหรือการวิจารณ์ผ่านสื่อทุกประเภท</u>	- มีผู้ใช้บริการบางคนแจ้งข้อร้องเรียนถึง <u>ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท</u> แต่บริษัทสามารถอธิบายหรือจัดการสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และ <u>ยังไม่ปรากฏเป็นข่าวหรือการวิจารณ์ผ่านสื่อทุกประเภท</u>	- <u>ปรากฏเป็นข่าวในสื่อเฉพาะกลุ่ม</u> ที่มีผู้บริโภคสื่อในจำนวนจำกัดและไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย ผู้ใช้บริการของบริษัทหรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ	- เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และโซเชียล) ซึ่งส่งผลกระทบต่อในวงจำกัด และ <u>สามารถจัดการได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง</u>	- เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และโซเชียล) ซึ่งส่งผลกระทบต่อในวงกว้างอย่างรวดเร็ว <u>นานกว่า 24 ชั่วโมง</u> หรือ เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงจากสาธารณะ เช่น การประท้วงจากชุมชนใกล้เคียง

เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Parameters)					
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก (Low)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
เกณฑ์ด้านผลกระทบ	1	2	3	4	5
ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และระดับการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ</li> <li>- ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ</li> <li>- <b>ไม่หยุดการให้บริการ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อ<b>โดยมีการแจ้งพนักงานให้รับทราบและมีผลต่อคะแนนประเมินจากผู้ใช้บริการ</b></li> <li>- ได้คะแนนประเมินจากผู้ใช้บริการต่ำกว่าคะแนนประเมินครั้งที่ผ่านมา</li> <li>- หยุดการให้บริการ <b>แต่สามารถแก้ไขได้</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ</li> <li>- ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัท</li> <li>- ผู้ใช้บริการ<b>ร้องเรียนตั้งแต่ 1-2 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน</b></li> <li>- หยุดการให้บริการ <b>ไม่เกิน 1 ชั่วโมง</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ</li> <li>- ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัทและร้องเรียนไปที่หน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>- ผู้ใช้บริการ<b>ร้องเรียนตั้งแต่ 3-5 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน</b></li> <li>- หยุดการให้บริการ <b>1-2 ชั่วโมง</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ</li> <li>- ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัทและ ร้องเรียนไปที่หน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>- ผู้ใช้บริการ<b>ร้องเรียนมากกว่า 5 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน</b></li> <li>- หยุดการให้บริการ<b>ทุกสถานี 2 ชั่วโมงขึ้นไป</b></li> </ul>
ผลกระทบด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์ ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ <b>คิดเป็นมูลค่าน้อยกว่า 1% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ <b>คิดเป็นมูลค่า 1-3% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ <b>คิดเป็นมูลค่า 4-6% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ <b>คิดเป็นมูลค่า 7-10% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ <b>คิดเป็นมูลค่ามากกว่า 10% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ</b></li> </ul>



### 4.3 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ บริษัทฯ ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)				
โอกาสเกิดต่ำมาก	โอกาสเกิดต่ำ	โอกาสเกิดปานกลาง	โอกาสเกิดสูง	โอกาสเกิดสูงมาก
(Rare)	(Unlikely)	(Possible)	(Likely)	(Almost Certain)
1	2	3	4	5
- เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้นหรือเป็นผลจากเหตุการณ์ผิดปกติหลายเหตุการณ์ โดยมีโอกาสเกิดขึ้นในทุก 10 ปีหรือนานกว่านั้น	- เคยเกิดเหตุการณ์ขึ้นน้อยมากและไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะเกิดเหตุการณ์ภายในระยะเวลาอันสั้น <u>โดยมีโอกาสดังขึ้นในทุก 5-10 ปี</u>	- เคยเกิดเหตุการณ์ขึ้นในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังขึ้น <u>1 ครั้งในทุก 1 – 5 ปี</u>	- เคยเกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังขึ้น <u>1 ครั้งในทุก 6 เดือน – 1 ปี</u> - มีโอกาสดังขึ้นในปีนี้	- เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งในปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังขึ้นมากกว่า <u>1 ครั้งในทุก 6 เดือน</u> - มีโอกาสดังขึ้นใน <u>6 เดือนข้างหน้า</u>

#### 4.4 ระดับความเสี่ยง (Risk Heat Map)

โดยพิจารณาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)
4	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
3	(3)	(6)	(9)	(12)	(15)
2	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์แบ่งดังนี้

ระดับความเสี่ยง โดยรวม	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 - 2 (สีเขียว)	- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	3 - 9 (สีเหลือง)	- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	10 - 25 (สีแดง)	- ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีแผนในการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ต่อไป

#### 4.5 ผลการประเมินความเสี่ยง ประจำปี 2567

หมายเหตุ : ระบุในเอกสารแนบ 1 ท้ายเล่ม

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

แนวทางในตอบสนองความเสี่ยง ถูกแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- (1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- (2) การร่วมจัดการ (Share) คือ การร่วม หรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- (3) การลด (Reduce) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (4) การยอมรับ (Accept) คือ ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการ และยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

## 6. สรุปการประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

### 6.1 สรุปการประเมินเสี่ยง

#### 6.1.1 สรุปการประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง หมวดหมู่การเงิน (Finance)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- การได้รับอนุมัติงบประมาณล่าช้า	- การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่ตามไว้	2	3	6	M
2	- มีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา, มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ	- cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน	5	4	20	H

6.1.2 สรุปการประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง หมวดหมู่ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- supplier ไม่ได้ ชำนาญการในงาน สาขานั้นๆ ทำให้ เกิดปัญหา ไม่ส่ง งาน ทีมงาน บางครั้ง	- ทำให้สูญเสีย ภาพลักษณ์(เสียชื่อ) อันเนื่องจากความ ล่าช้าในการทำงาน	2	2	4	M
2	- อะไหล่ซ่อมบำรุง ยกเลิกสายการผลิต - ส่งมอบไม่ทันเวลา	- รถไฟฟ้าที่เกี่ยวข้อง เสียและไม่สามารถ ให้บริการได้ (เสีย ระหว่างให้บริการ)	4	2	8	M
		- ระบบที่เกี่ยวข้อง เสีย และไม่สามารถ ให้บริการได้	5	1	5	M

### 6.1.3 สรุปการประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง หมวดหมู่ธุรกิจ (Business Risks)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- การเชื่อมต่อทาง กายภาพของตัว ระบบไม่สมบูรณ์	- ผู้โดยสารใช้บริการ น้อย เกิดความไม่ พึงพอใจต่อต้น สังกัด	2	1	2	L
2	- พนักงานที่ รับผิดชอบในการ หารายได้ทางอื่นไม่ เพียงพอ	- ไม่สามารถเติบโตได้ ในธุรกิจอุตสาหกรรม รถไฟฟ้า	2	1	2	L
3	- การเปลี่ยนแปลง นโยบายใหม่ เนื่องจากรัฐบาล ใหม่	- ยุติการดำเนินการ โดยเด็ดขาดจาก หน่วยงานกำกับ ดูแล หรือโดน โยกย้ายไป หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	5	1	5	M

6.1.4 สรุปการประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง หมวดหมู่กฎหมาย/ สัญญาข้อบังคับ (Compliance)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- การรวบรวมกฎหมายความปลอดภัยและระงับข้อพิพาทไม่สมบูรณ์	- เกิดอุบัติเหตุบาดเจ็บเสียชีวิต	5	1	5	M
2	- มีมติ ครม.ให้ รฟพท.มีพันธกิจเดินรถและซ่อมบำรุง airportlink เท่านั้น อาจเป็นการปฏิบัติที่ขัดมติครม.	- เกิดการทักท้วงจากหน่วยกำกับดูแล ไม่สามารถหารายได้จากภารกิจอื่น	3	1	3	M
3	- บริษัทโดนฟ้องเรื่องยกเลิกสัญญาจ้าง	- มีคดีความที่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของชั้นศาล ซึ่งคำพิพากษาอาจเป็นเหตุให้ รฟพท. ต้องจ่ายค่าเสียหายตามคำสั่งของศาล	5	4	20	H
	- โดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม	- จ่ายค่าปรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร จากกรมสรรพากร	3	4	12	H

### 6.1.5 สรุปการประเมินความเสี่ยงหมวดหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- ไม่มีบอร์ดตรวจสอบ - ไม่มีบอร์ด - จำนวนบอร์ดบริหาร ลดลงเหลือน้อยกว่า 2 คน (ปัจจุบันมี 2 คน)	- ตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดคดีฟ้องร้อง	3	3	9	M
2	- ไม่ได้รับการร่วมมือ จากหน่วยงานที่ ให้บริการแนวเส้นทาง รถไฟในสิ่งที่เราขอไป เช่น รพภ.	- ความปลอดภัยของ คนที่ใช้บริการ	3	2	6	M
3	- เกิดข้อร้องเรียนด้าน มลภาวะทางเสียง	- เสียชื่อเสียงองค์กร และเป็นข่าวในทาง ลบ	3	2	6	M
4	- ความถี่ของการ ให้บริการ ระยะเวลา เดินรถ	- เสียชื่อเสียงองค์กร	3	3	9	M
5	- การแสดงความ คิดเห็นเชิงลบผ่านสื่อ โซเชียล	- ก่อให้เกิดกระแสลบ ในโซเชียล	5	1	5	M
6	- ไม่รู้ทิศทางนโยบาย ของรัฐบาลใหม่ (สกญ)	- การบริหารงานไม่ สอดคล้องกับ นโยบายใหม่	2	1	2	L
7	- เกิดปัญหาในการ บริหารจัดการการ ให้บริการผู้เปราะบาง	- เกิดข้อร้องเรียน	1	1	1	L



6.1.6 สรุปการประเมินความเสี่ยงหมวดหมู่กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- เกิดการคอร์รัปชัน เกิดการ วิพากษ์วิจารณ์ ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และโซ เชียล)	5	1	5	M
2	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- เกิดการคอร์รัปชันเกิด การวิพากษ์วิจารณ์ ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และโซ เชียล)	3	2	6	M
3	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- ผู้ใช้บริการไม่พึง พอใจ	3	2	6	M
4	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- เกิดค่าใช้จ่ายการ กระตุ้นอุปสงค์แต่ไม่ มีผู้ใช้บริการเพิ่ม	4	2	8	M
5	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- บริหารองค์กร ผิดพลาดจนได้รับคำ ตักเตือนจาก หน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัทต้องเข้า ชี้แจงเหตุผล และ	3	2	6	M

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
		แนวทางแก้ไขต่อ หน่วยงานดังกล่าว				
6	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- ระบบล่มจนทำให้เกิด การหยุดชะงักการ ให้บริการ	4	2	8	M
7	- ขาดการติดตามและ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ	- เกิดความเสียหาย จากเหตุการณ์มี ผลกระทบต่อ ผู้ให้บริการ	4	1	4	M

### 6.1.7 สรุปการประเมินความเสี่ยงหมวดหมู่หมวดหมู่ภัยคุกคาม (Hazard Risk)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	- มีอบจากเหตุการณ์ ทางการเมือง	- เกิดความไม่ปลอดภัย ต่อชีวิตและทรัพย์สิน	3	2	6	M
	- การลักลอบเข้าพื้นที่ ตัดสายไฟ	- การเดินรถหยุดชะงัก	4	2	8	M
	- มีผู้บุกรุก - วัตถุต้องสงสัย เช่น กระเป๋าทิ้งไว้ - การตรวจวัตถุ อันตรายไม่ครบถ้วน - ตรวจสอบความ ปลอดภัยไม่ ครอบคลุมทุกพื้นที่	- เกิดความไม่ปลอดภัย ต่อชีวิตและทรัพย์สิน	5	1	5	M
2	- ป้ายโฆษณาปลิวมา ทับสายไฟเหนือหัว เนื่องจากพายุ	- รถไฟฟ้าหยุดการ ให้บริการมากกว่า 24 ชม. และเสียชีวิต	5	1	5	M
3	- กระบวนการด้าน cyber security ยัง ดำเนินการไม่ ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัย คุกคาม	- ข้อมูลรั่วไหล เกิดการ ฟ้องร้อง (PDPA)	4	3	12	H
4	- มีการระบาดของโรค อุบัติใหม่ เช่น โรค กาแลง ฝีดาษลิง	- เกิดการหยุดชะงักใน การทำงาน	5	1	5	M

### 6.1.8 สรุปการประเมินความเสี่ยงหมวดหมู่การดำเนินการ (Operation Risks)

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการ facility ภายในสถานี ไม่ได้ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟต์ ,บันไดเลื่อน งานซ่อมบำรุง ทั้งหมด)</li> <li>- การบริหารจัดการ งานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รปภ. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้,ควบคุมไม่ได้)</li> </ul>	- เกิดข้อร้องเรียนจาก ลูกค้า และ ความพึงพอใจในการ ให้บริการลดลง	5	3	15	H
2	- การปฏิบัติการเดินรถผิดพลาด	- หยุดการให้บริการ	4	2	8	M
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบจ่ายกำลังไฟฟ้าขัดข้อง</li> <li>- ระบบอาณัติสัญญาณขัดข้อง</li> </ul>	- หยุดการให้บริการ 1-2 ชั่วโมง	4	2	8	M
4	- เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ)	- การเดินรถเกิดการหยุดชะงักและเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ายกกับรถไฟไทยชนกันเนื่องจากใช้รางร่วมกัน)	5	2	10	H

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
5	- การบันทึกข้อมูลในระบบไม่ครบถ้วน	- ระบบประมวลผลไม่ได้ ใช้ประโยชน์ไม่ได้ ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาด, เสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1	3	4	12	H
6	- คู่มือการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน	- ทำให้บริหารงานผิดพลาด	2	1	2	L

## 6.2 สรุปการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

หมายเหตุ : ระบุในเอกสารแนบ 2 ท้ายเล่ม

## 7. สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567

ลำดับ	หมวดหมู่	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
					มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
						ความ	ผู้มีส่วนได้	ชื่อเสียง	ความพึง	งบประมาณ				
1	การเงิน (Finance)	FI 02 : ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้	- มีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา ,มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ	- cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - มีเงินสำรองให้ใช้สำหรับงานซ่อมบำรุง มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - พิจารณาการงดหักคืนเงินค่าจ้างรับล่วงหน้า	N/A	3	N/A	N/A	5	5	4	20	H
2	กฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ (Compliance)	CP 02a : กฎหมายแพ่งและพาณิชย์	- บริษัทโดนฟ้องเรื่องยกเลิกสัญญาจ้าง	- มีคดีความที่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของชั้นศาล ซึ่งคำพิพากษาอาจเป็นเหตุให้ รฟฟท. ต้องจ่ายค่าเสียหายตามคำสั่งของศาล	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	5	N/A	5	5	4	20	H
3	การดำเนินการ (Operation Risks)	OP 01 : การบริหารสถานีรถไฟฟ้า	- การบริหารจัดการ facility ภายในสถานีไม่ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟต์บันไดเลื่อน งานซ่อมบำรุงทั้งหมด) - การบริหารจัดการงานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รปภ. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้,ควบคุมไม่ได้)	- เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ ความพึงพอใจในการให้บริการลดลง	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	2	N/A	5	3	N/A	5	3	15	H

ลำดับ	หมวดหมู่	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลือยู่									
					มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
						ความ	ผู้มีส่วนได้	ชื่อเสียง	ความพึง	งบประมาณ				
4	กฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ (Compliance)	CP 02b : กฎหมายแพ่งและพาณิชย์	- โดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม	- จ่ายค่าปรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากรจากกรมสรรพากร	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - - - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - - -	N/A	3	N/A	N/A	3	3	4	12	H
5	ภัยคุกคาม (Hazard Risk)	HZ 03 : ด้าน IT เช่น Cyber Attack, โดน Hack, PDPA ฯลฯ	- กระบวนการด้าน cyber security ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม	- ข้อมูลรั่วไหล เกิดการฟ้องร้อง (PDPA)	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - จัดทำ ISO/IEC270001 - จัดทำแผนป้องกันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร - การจัดทำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ รฟฟท.	N/A	3	4	N/A	N/A	4	3	12	H
6	การดำเนินการ (Operation Risks)	OP 06 : ส่วนงานสนับสนุน เช่น จัดซื้อ, IT, บัญชี, การตลาด, สื่อสารองค์กร ฯลฯ	- ระบบของฐานข้อมูลไม่รองรับบางประเด็น	- ระบบประมวลผลไม่ได้ใช้ประโยชน์ไม่ได้ ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาด, เสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	N/A	3	1	3	4	12	H
7	การดำเนินการ (Operation Risks)	OP 04 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์	- เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ)	- การเดินรถเกิดการหยุดชะงัก และเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ากับรถไฟไทยชนกัน เนื่องจากใช้รางร่วมกัน)	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - สร้าง KPI ( Key Instructor ) เพื่ออบรมพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	5	3	5	4	N/A	5	2	10	H

### 8. แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	Yellow	Red	Red	Red	Red
4	Yellow	Yellow	Red (CP 02b, OP 06)	Red	Red (CP 02a, FI 02)
3	Yellow	Yellow	Yellow	Red (HZ 03)	Red (OP 01)
2	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red (OP 04)
1	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow



หมวดหมู่ของหัวข้อ ประเมินความเสี่ยง	ความเสี่ยง
FI 02 :	- cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน
CP 02a :	- มีคดีความที่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของชั้นศาล ซึ่งคำพิพากษาอาจเป็นเหตุให้ รพพท. ต้องจ่ายค่าเสียหายตามคำสั่งของศาล
OP 01 :	- เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ ความพึงพอใจในการบริการลดลง
CP 02b :	- จ่ายค่าปรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร จากกรมสรรพากร
HZ 03 :	- ข้อมูลรั่วไหล เกิดการ ฟ้องร้อง (PDPA)
OP 06 :	- ระบบประมวลผลไม่ได้ ใช้ประโยชน์ไม่ได้ ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาด, เสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1
OP 04 :	- การเดินรถเกิดการหยุดชะงัก และเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ากับรถไฟไทยใช้รางร่วมกัน)

## 9. Leading Indicator ของตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับองค์กร

ชื่อความเสี่ยง	Leading Indicator	ตัวชี้วัด
Cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน	- จำนวนครั้งการขาดสภาพคล่องทางการเงิน (เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา, มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ)	0 ครั้ง
มีคดีความที่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของชั้นศาล ซึ่งคำพิพากษาอาจเป็นเหตุให้ รพพท. ต้องจ่ายค่าเสียหายตามคำสั่งของศาล	- จ่ายค่าเสียหายบริษัทโดนฟ้อง (เนื่องจากบริษัทโดนฟ้องเรื่องยกเลิกสัญญาจ้าง)	0 บาท
เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ ความพึงพอใจในการบริการลดลง	- ลดร้องเรียนจากลูกค้าด้านการบริหารจัดการ facility ลง (เนื่องจากการบริหารจัดการ facility ของ รพพท. ภายในสถานีไม่ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟท์ บันไดเลื่อน งานซ่อมบำรุงทั้งหมด), การบริหารจัดการงานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รพท. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้, ควบคุมไม่ได้)	<b>ลดลง 20%</b> จาก ปีงบประมาณ 2566
จ่ายค่าปรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากรจากกรมสรรพากร	- จ่ายค่าเสียหายบริษัทจากการถูกประเมินภาษี (เนื่องจากโดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม)	0 บาท
ข้อมูลรั่วไหล เกิดการฟ้องร้อง (PDPA)	- จำนวนครั้งข้อมูลรั่วไหลจากระบบสารสนเทศ (เนื่องจาก กระบวนการด้าน cyber security ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม)	0 ครั้ง

ชื่อความเสี่ยง	Leading Indicator	ตัวชี้วัด
ระบบประมวลผลไม่ได้ใช้ประโยชน์ไม่ได้ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาดเสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1	- จำนวนครั้งระบบประมวลผลผิดพลาด (เนื่องจากระบบประมวลผลไม่ถูกต้อง)	0 ครั้ง
การเดินรถเกิดการหยุดชะงัก และเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ากับรถไฟไทยชนกันเนื่องจากใช้รางร่วมกัน)	- การเกิดอุบัติเหตุ (เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ))	0 ครั้ง

## เอกสารแนบ 1

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	FI 01 : การอนุมัติงบประมาณ	- การได้รับอนุมัติงบประมาณล่าช้า	- การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่ตามไว้	<b>มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact)</b> - ปรับแผนการบำรุงรักษา <b>มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood)</b> - ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ - ปรับวิธีการบริหารค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการขยายเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้น	N/A	N/A	1	2	N/A	2	3	6	M
2	FI 02 : ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้	- มีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา ,มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ	- cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน	<b>มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact)</b> - มีเงินสำรองให้ใช้สำหรับงานซ่อมบำรุง <b>มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood)</b> - พิจารณาการงดหักคืนเงินค่าจ้างรับล่วงหน้า	N/A	3	N/A	N/A	5	5	4	20	H

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	SC 01 : ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource service) เช่น ผู้รับเหมา ฯลฯ	- supplier ไม่ได้ชำนาญการในงานสาขาต่างๆ ทำให้เกิดปัญหา ไม่ส่งงาน ทั้งงาน บางครั้ง	- ทำให้สูญเสียภาพลักษณ์(เสียชื่อ) อันเนื่องมาจากความล่าช้าในการทำงาน	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - N/A 'มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - กำหนดเกณฑ์การพิจารณาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพสำหรับงานที่ต้องการเน้นความชำนาญ	N/A	2	2	2	N/A	2	2	4	M
2	SC 02 : อะไหล่ซ่อมบำรุง	- อะไหล่ซ่อมบำรุงยกเลิกสายการผลิต - ส่งมอบไม่ทันเวลา	- รถไฟฟ้าที่เกี่ยวข้องเสียและไม่สามารถให้บริการได้ (เสียระหว่างให้บริการ)	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - N/A 'มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - เตรียมงบประมาณสำหรับปรับปรุงระบบ - สำรองอะไหล่ - การเดินรถไม่ได้รูปแบบ	2	2	3	4	N/A	4	2	8	M
			- ระบบที่เกี่ยวข้องเสียและไม่สามารถให้บริการได้	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - 'มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - วางแผนจัดหาอะไหล่พิจารณาจากลำดับความสำคัญ รวมถึงพิจารณาจากระยะเวลาในการส่งมอบอะไหล่ (Supplier ใ้รายละเอียด รฟฟท. ทราบก่อน)	N/A	3	5	5	N/A	5	1	5	M

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	BR 01 : ระบบ Feeder System และ ระบบการขนส่งประเภทอื่น	- การเชื่อมต่อทางกายภาพของตัวระบบไม่สมบูรณ์	- ผู้โดยสารใช้บริการน้อย เกิดความไม่พึงพอใจต่อต้นสังกัด	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - N/A มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ทำรายงานปัญหาและอุปสรรคถึงกระทรวงคมนาคม / รฟท. - ศึกษาแนวทางการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ในสถานที่ให้บริการของ รฟท. (บนสถานีรถไฟฟ้า และบนรถไฟฟ้า) - การดำเนินการประสานหน่วยงานภายนอกเพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมต่อการเดินทางระบบรอง (Feeder)	N/A	N/A	N/A	2	N/A	2	1	2	L
2	BR 02 : ข้อจำกัดในการหารายได้อื่นๆ นอกเหนือจากการรับจ้างบริหารการเดินรถไฟฟ้า	- พนักงานที่รับผิดชอบในการหารายได้ทางอื่นไม่เพียงพอ	- ไม่สามารถเติบโตได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมรถไฟฟ้า	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	2	2	N/A	2	1	2	L
3	BR 03 : เศรษฐกิจ	N/A	N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
4	BR 04 : นโยบายด้านการเมือง เช่น การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public. Private Partnership หรือ PPP), การปรับเปลี่ยนนโยบายต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานของรพพท.	- การเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่เนื่องจากรัฐบาลใหม่	- ยุติการค้าเงินการโดยเด็ดขาดจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือโดนโยกย้ายไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - N/A มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ติดตามมติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กร - สร้างความชัดเจนในทิศทางขององค์กร โดยการจัดให้มีการพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำ	N/A	5	N/A	N/A	N/A	5	1	5	M



ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	CP 01 : กฎหมายความปลอดภัย กฎหมายพลังงาน อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	- การรวบรวมกฎหมาย ความปลอดภัย ข้อมูลพยานและระดับ อัปเดตที่ไม่สมบูรณ์	- เกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บ เสียชีวิต	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	5	4	5	5	N/A	5	1	5	M
2	CP 02 : กฎหมายแพ่ง และพาณิชย์	- มีมติ ครม.ให้ รฟพท. มีพันธกิจเดินรถและ ซ่อมบำรุง airportlink เท่านั้น อาจเป็นการ ปฏิบัติที่ขัดมติครม.	- เกิดการถกถ่วงจาก หน่วยกำกับดูแล ไม่ สามารถหารายได้จาก ภารกิจอื่น	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	N/A	N/A	N/A	3	1	3	M
		- บริษัทโดนฟ้องเรื่อง ยกเลิกสัญญาจ้าง	- มีคดีความที่อยู่ใน กระบวนการพิจารณา ของชั้นศาล ซึ่งคำ พิพากษาอาจเป็นเหตุ ให้ รฟพท. ต้องจ่าย ค่าเสียหายตามคำสั่ง ของศาล	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	5	N/A	5	5	4	20	H
		- โดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม	- จ่ายค่าปรับในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับภาษีอากร จากกรมสรรพากร	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	N/A	N/A	3	3	4	12	H

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
3	CP 03 : กฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญาต่างๆ มติของผู้กำกับดูแล เช่น สัญญา รพพ.	- จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (เกิดการอุทธรณ์)	- N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - จัดให้มีการฝึกอบรมทำความเข้าใจเรื่อง พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง - การจัดทำระเบียบฯ จัดซื้อจัดจ้างให้สอดคล้องกับกรมบัญชีกลาง - จัดทำรายงานสถานะการจัดซื้อจัดจ้าง	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	SH 01 : รพท.,บอร์ตบริหาร, ผู้ถือหุ้น และ ผู้บริหารบริษัท	- ไม่มีบอร์ดตรวจสอบ - ไม่มีบอร์ด - จำนวนบอร์ดบริหาร ลดลงเหลือน้อยกว่า 2 คน (ปัจจุบันมี2คน)	- ตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดคดีฟ้องร้อง	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	3	2	N/A	3	3	9	M
2	SH 02 : พันธมิตรทางธุรกิจ เช่น โรงแรมอมารี ดอนเมือง, ไอทีสแควร์, รพ.จุฬาราชวิทยาลัย, สายการบินต่างๆ ฯลฯ	- ไม่ได้รับการร่วมมือ จากหน่วยงานที่ ให้บริการแนวเส้นทาง รถไฟในสิ่งที่เราขอไป เช่น รปภ.	- ความปลอดภัยของ คนที่ใช้บริการ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	3	N/A	3	2	N/A	3	2	6	M
3	SH 03 : พนักงานภายในองค์กร	N/A	N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - NA มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - NA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None
4	SH 04 : ชุมชนข้างเคียงหน่วยงาน	- เกิดข้อร้องเรียน ด้านมลภาวะทางเสียง	- เสียชื่อเสียงองค์กร และเป็นข่าวในทางลบ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	1	3	N/A	N/A	3	2	6	M
5	SH 05 : กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในธุรกิจ	- ความถี่ของการ ให้บริการ ระยะเวลา เดินทาง	- เสียชื่อเสียงองค์กร	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	1	3	N/A	3	3	9	M
6	SH 06 : สื่อสารมวลชน	- การแสดงความคิดเห็น เชิงลบผ่านโซเชียล	- ก่อให้เกิดกระแสลบ ในโซเชียล	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - take action 24 ชั่วโมง มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง	N/A	N/A	5	N/A	N/A	5	1	5	M
7	SH 07 : หน่วยงานภาครัฐ	- ไม่รู้ทิศทางนโยบาย ของรัฐบาลใหม่ (สกญ)	- การบริหารงานไม่ สอดคล้องกับ นโยบายใหม่	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	2	N/A	N/A	N/A	2	1	2	L

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
8	SH 08 : กลุ่มประชาชนหน่วยงานภาครัฐ	- เกิดปัญหาในการบริหารจัดการการให้บริการผู้เปราะบาง	- เกิดข้อร้องเรียน	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มีคู่มือในการบริหารจัดการข้อร้องเรียนตามลำดับความรุนแรง มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ระบบการ PM ลิฟต์ บันไดเลื่อน สิ่งอำนวยความสะดวก	N/A	1	1	1	N/A	1	1	1	L
		- บริษัทยังไม่มีมารับผู้พิการเข้ามาตามพรบ. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ 2550	- N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	ST 01 : การเพิ่มความหลากหลายของรายได้	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- เกิดการคอร์รัปชัน เกิดการฉ้อราษฎร์บังหลวงในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และโซเชียล)	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	N/A	3	5	N/A	N/A	5	1	5	M
2	ST 02 : การเพิ่มศักยภาพด้านธุรกิจในการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- เกิดการคอร์รัปชัน เกิดการฉ้อราษฎร์บังหลวงในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และโซเชียล)	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	1	N/A	N/A	3	N/A	3	2	6	M
3	ST 03 : การเพิ่มระดับการบริการให้กับผู้ใช้บริการ	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	N/A	N/A	N/A	3	N/A	3	2	6	M
4	ST 04 : การกระตุ้นอุปสงค์การของการใช้บริการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- เกิดค่าใช้จ่ายการกระตุ้นอุปสงค์แต่ไม่มีผู้ให้บริการเพิ่ม	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	N/A	3	4	4	N/A	4	2	8	M

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
5	ST 05 : การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- บริหารองค์กรผิดพลาดจนได้รับคำตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัทต้องเข้าชี้แจงเหตุผลและแนวทางแก้ไขต่อหน่วยงานดังกล่าว	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	1	N/A	N/A	3	N/A	3	2	6	M
6	ST 06 : การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- ระบบล่มจนทำให้เกิดการหยุดชะงักการให้บริการ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	N/A	2	N/A	4	N/A	4	2	8	M
7	ST 07 : การเติบโตอย่างยั่งยืน	- ขาดการติดตามและขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ	- เกิดความเสียหายจากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - ดำเนินการติดตามเป็นประจำทุกไตรมาส - แจ้งดำเนินการตามสายงาน หากล่าช้ากว่ากำหนด	N/A	N/A	4	2	N/A	4	1	4	M

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	HZ 01 : ภัยคุกคามทางจากมนุษย์ เช่น ภัยสงคราม,คอร์ปชั่น,ไฟไหม้,ก่อการร้าย,จลาจล,โจรกรรม ฯลฯ	- มือบจากเหตุการณ์ทางการเมือง  - การลักลอบเข้าพื้นที่ตัดสายไฟ	- เกิดความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน  - การเดินรถหยุดชะงัก	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	3	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	6	M
				มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - ประสานงานกับทีม On Call เมื่อพบหรือได้รับรายงานสิ่งผิดปกติ มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - แผนปฏิบัติการออกพื้นที่เพื่อป้องกันการลักลอบตัดสายไฟ - จัดให้มี เจ้าหน้าที่ เพื่อเฝ้าระวังตรวจสอบผ่านระบบกล้อง CCTV - จัดระเบียบการแจ้งเหตุพื้นที่โครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง (ดอนเมือง-รังสิต) และจัดทำเขตพื้นที่การรักษาความปลอดภัย (SECURITY ZONE)	N/A	3	N/A	4	N/A	4	2	8	M
		- มีผู้บุกรุก - วัตถุต้องสงสัย เช่น กระเป๋าทิ้งไว้ - การตรวจวัตถุอันตรายไม่ครบถ้วน - ตรวจสอบความปลอดภัยไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่	- เกิดความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - ประสานงานกับทีม On Call เมื่อพบหรือได้รับรายงานสิ่งผิดปกติ มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - จัดให้มี เจ้าหน้าที่ เพื่อเฝ้าระวังตรวจสอบผ่านระบบกล้อง CCTV - จัดระเบียบการแจ้งเหตุพื้นที่โครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง (ดอนเมือง-รังสิต) และจัดทำเขตพื้นที่การรักษาความปลอดภัย (SECURITY ZONE)	5	3	5	5	N/A	5	1	5	M

ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
2	HZ 02 : ภัยคุกคามทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม,พายุ,ฟ้าผ่า,แผ่นดินไหว ฯลฯ	- ป้ายโฆษณาปลิวมาทับสายไฟเหนือหัวเนื่องจากพายุ	- รถไฟฟ้าหยุดการให้บริการมากกว่า 24 ชม. และเสียชีวิต	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	2	N/A	N/A	5	N/A	5	1	5	M
3	HZ 03 : ด้าน IT เช่น Cyber Attack, โดน Hack, PDPA ฯลฯ	- กระบวนการด้าน cyber security ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม	- ข้อมูลรั่วไหล เกิดการฟ้องร้อง (PDPA)	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - จัดทำ ISO/IEC270001 - จัดทำแผนป้องกันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร - การจัดทำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของ รพพท.	N/A	3	4	N/A	N/A	4	3	12	H
4	HZ 04 : โรคระบาด (Pandemic)	- มีการระบาดของโรคอุบัติใหม่ เช่น โรคกาแลง ฝีดาษลิง	- เกิดการหยุดชะงักในการทำงาน	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - จัดทำแผนสำรองเพื่อให้สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ - การประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบเกี่ยวกับ Social Distancing และการ Mark จุดบริเวณที่นั่งและที่ยืนบนขบวนรถ - การทำ Group Release บริเวณสถานีเพื่อจำกัดผู้โดยสารที่เข้าขบวนรถ มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ กรณีเกิดเหตุการณ์ระบาดซ้ำ และประมาณการงบประมาณรองรับ เพื่อประสานงานกับทางการรถไฟ กรณีต้องการงบประมาณเพิ่มเติม	5	3	4	4	N/A	5	1	5	M



ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
1	OP 01 : การบริหารสถานีรถไฟ	- การบริหารจัดการ facility ภายในสถานี ไม่ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟต์ขึ้นได้เลื่อน งานซ่อมบำรุงทั้งหมด) - การบริหารจัดการงานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รปภ. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้,ควบคุมไม่ได้)	- เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ ความพึงพอใจในการให้บริการลดลง	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	2	N/A	5	3	N/A	5	3	15	H
2	OP 02 : การบริหารจัดการปฏิบัติการเดินรถ	- การปฏิบัติการเดินรถผิดพลาด	- หยุดการให้บริการ	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	3	3	4	3	N/A	4	2	8	M
3	OP 03 : การซ่อมบำรุง	- ระบบจ่ายกำลังไฟฟ้าขัดข้อง - ระบบอาณัติสัญญาณขัดข้อง	- หยุดการให้บริการ 1-2 ชั่วโมง	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - - - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) - - -	3	3	4	4	N/A	4	2	8	M




ลำดับ	หมวดหมู่ของหัวข้อประเมินความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่									
				มาตรการควบคุมที่มีอยู่แล้ว	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ในแต่ละด้าน					ผลกระทบ Impact	โอกาสเกิด Likelihood	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง
					ความปลอดภัย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชื่อเสียง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	งบประมาณ				
4	OP 04 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์	- เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ)	- การเดินทางเกิดการหยุดชะงัก และเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ายกกับรถไฟไทยชนกัน เนื่องจากใช้รางร่วมกัน)	มาตรการลดผลกระทบ ( limit impact) - สร้าง KPI ( Key Instructor ) เพื่ออบรมพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	5	3	5	4	N/A	5	2	10	H
5	OP 05 : การควบคุมคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- การเดินทางร่วมกันทำให้เกิดเครื่องดูดควันดูดไม่ทัน - การออกแบบสถานีไม่เหมาะสม เช่น ระบายอากาศไม่ดี	- N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None
6	OP 06 : ส่วนงานสนับสนุน เช่น จัดซื้อ,IT,บัญชี,การตลาด, สื่อสารองค์กร ฯลฯ	- การบันทึกข้อมูลในระบบไม่ครบถ้วน	- ระบบประมวลผลไม่ได้ใช้ประโยชน์ไม่ได้ ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาด, เสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	3	N/A	3	1	3	4	12	H
7	OP 07 : การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร	- สื่อสารล่าช้า ไม่ครบถ้วน	- N/A	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	None
8	OP 08 : การกำกับดูแล	- คู่มือการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน	- ทำให้บริหารงานผิดพลาด	มาตรการลดผลกระทบ (limit impact) - มาตรการลดโอกาส (Reduce likelihood) -	N/A	2	1	2	N/A	2	1	2	L

## เอกสารแนบ 2

สรุปการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่การเงิน (Finance)	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	---------------------------	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	FI02							
ความเสี่ยง	Cash flow หายไปจากระบบ บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน							
ปัจจัยเสี่ยง	มีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา ,มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ							
ผู้รับผิดชอบ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผอ.ฝ.บง.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งบรับจ้าง	-	งบลงทุน	-	งบทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	-
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารสภาพคล่อง: ทำให้แน่ใจว่าบริษัทมีเงินสดในมือเพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด</li> <li>2. ปกป้องบริษัทจากการล้มละลายหรือการล้มละลายเนื่องจากขาดเงินทุนที่เข้าถึงได้</li> <li>3. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: การรักษาความเชื่อมั่นของซัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดการทางการเงินที่ดี</li> <li>4. การปฏิบัติตามและการกำกับดูแล: ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการกำกับดูแลทางการเงิน</li> </ol>							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual						
- จำนวนครั้งการขาดสภาพคล่องทางการเงิน (เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดการณ์หลายกรณี เช่น เงินที่จ่ายตามคำพิพากษา, มีพื้นที่เสี่ยงอันตรายที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ)	0 ครั้ง							
			ตำแหน่ง	ผอ.ฝ.บง.	ตำแหน่ง	ผอ.ฝ.บง.	ตำแหน่ง	รองย.บท.
			ว/ด/ป	๙ ต.ค. 25๖๖	ว/ด/ป	19 ต.ค. 25๖๖	ว/ด/ป	19 ต.ค. ๖๖

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
5	4	20	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. การวิเคราะห์กระแสเงินสดโดยละเอียด																ผอฝ.บง.
- วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อทำความเข้าใจค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดที่เคยเกิดขึ้น																ผอฝ.บง.
- คาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด: ประเมินค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เช่น การชำระเงินตามคำพิพากษาหรือการซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน																ผอฝ.บง.
- จำลองสถานการณ์: สร้างสถานการณ์ต่างๆ (เช่น กรณีที่ดีที่สุด กรณีเลวร้ายที่สุด) เพื่อสร้างแบบจำลองเงื่อนไขทางการเงินที่แตกต่างกัน																ผอฝ.บง.
- จัดทำงบประมาณประจำปีสำหรับสถานการณ์จำลองดังกล่าว																ผอฝ.บง.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
2. สร้างเงินสำรองฉุกเฉิน				[REDACTED]												รอญ.บท + ผอฝ.บง	
- กำหนดระดับเงินสำรองกับค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด																	
3. เพิ่มรายได้ในช่องทางต่างๆที่ทำได้	[REDACTED]															รอญ.บท. + ผอฝ.ธอ.	
- พิจารณาแหล่งรายได้ทางเลือกหรือหาพันธมิตรทางธุรกิจที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักของบริษัท																	รอญ.บท. + ผอฝ.ธอ.
4. วางแผนการเบิกจ่ายเงินให้เหมาะสม	[REDACTED]															ผอฝ.บง.	
- ปรับปรุงการเรียกเก็บเงินและการเรียกเก็บเงิน : ลดความล่าช้าในการเรียกเก็บเงินและการเรียกเก็บเงินเพื่อให้แน่ใจว่ากระแสเงินสดไหลเข้าอย่างสม่ำเสมอ																	ผอฝ.บง.
- จัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงที่จำเป็นมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงที่จำเป็นสำหรับเรื่องที่มีความสำคัญและจะส่งผลกระทบต่อการใช้บริการก่อนแล้วจึงวางแผนอื่นๆ ตามงบประมาณ																	ผอฝ.บง.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
5. ใช้การควบคุมทางการเงินที่เข้มงวด ตรวจสอบกระแสเงินสดอย่าง สม่ำเสมอ																ผอฝ.บง.
- กำหนดกลไกการแจ้งเตือน : สร้าง ระบบเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อแจ้งเตือน ฝ่ายบริหารเมื่อระดับสภาพคล่องเข้า ใกล้จุดวิกฤต																ผอฝ.บง.
- กำหนดกระบวนการอนุมัติที่ชัดเจน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่ คาดคิดหรือจำนวนมากผ่านการอนุมัติ ที่เหมาะสม																ผอฝ.บง.
6. การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน																ผอฝ.บง.
- แจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทราบ เกี่ยวกับสถานะทางการเงิน																ผอฝ.บง.

หมายเหตุ

: แผนการดำเนินงานตามแผนงาน : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	



4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-
-
-
-
-



แบบฟอร์มการติดตามความเสี่ยง ของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.)

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่กฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	-------------------------------	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	CP02a							
ความเสี่ยง	มีคดีความที่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของชั้นศาล ซึ่งคำพิพากษาอาจเป็นเหตุให้ รฟฟท. ต้องจ่ายค่าเสียหายตามคำสั่งของศาล							
ปัจจัยเสี่ยง	บริษัทโดนฟ้องเรื่องยกเลิกสัญญาจ้าง							
ผู้รับผิดชอบ	ผู้จัดการแผนกกฎหมายและบริหารสัญญา (ผจผ.กส.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งบริบจ้าง	-	งบลงทุน	-	งบทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	-
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคุ้มครองทางการเงิน: สามารถปกป้องทรัพย์สินและรักษาสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้นได้</li> <li>2. การปกป้องชื่อเสียง</li> <li>3. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน</li> </ol>							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual						
- จ่ายค่าเสียหายบริษัทโดนฟ้อง (เนื่องจากบริษัทโดนฟ้องเรื่องยกเลิกสัญญาจ้าง)	0 บาท		ผจผ.กส.		ผจส.กส.		ผอฝ.สภญ.	
			ตำแหน่ง	ผจผ.กส.	ตำแหน่ง	ผจส.กส.	ตำแหน่ง	ผอฝ.สภญ.
			ว/ด/ป	20/10/66	ว/ด/ป	20/10/66	ว/ด/ป	20 ต.ค. 66

*Handwritten signature*

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
5	4	20	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. การทบทวนและวิเคราะห์กฎหมาย (ชั้นอุทธรณ์,ฎีกา)																ผอฝ.สภญ. + ส่วนกฎหมาย
- ประเมินสัญญา : ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายตรวจสอบสัญญาที่อยู่ติเพื่อทำความเข้าใจ ข้อกำหนด เงื่อนไข และความรับผิดชอบทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้น																ผอฝ.สภญ. + ส่วนกฎหมาย
- ประเมินเหตุผลทางกฎหมาย : กำหนดพื้นฐานทางกฎหมายสำหรับการยกเลิกและตรวจสอบให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับบทบัญญัติของสัญญา																ผอฝ.สภญ. + ส่วนกฎหมาย
2. การเจรจาและการไกล่เกลี่ย																ผอฝ.สภญ. + ส่วนกฎหมาย
- มีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรอง : ถ้าเป็นไปได้พยายามเจรจากับผู้รับเหมาเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ลดความรับผิดให้น้อยที่สุด																ผอฝ.สภญ. + ส่วนกฎหมาย

หลักเสียง

*Handwritten signature*

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
<b>3. การวางแผนทางการเงินและเงินสำรอง</b>																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
- ปรึกษาทนายความที่มีประสบการณ์และที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญเพื่อทำความเข้าใจมูลเหตุทางกฎหมายของการฟ้องร้อง และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
- สร้างทุนสำรองทางการเงิน : จัดสรรเงินสำรองหรือระบุแหล่งเงินทุนเพื่อให้ครอบคลุมหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
- ขออนุมัติเงินจากรฟท.																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
<b>4. มาตรการป้องกันสัญญาในอนาคต</b>																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
- เสริมสร้างข้อกำหนดในสัญญา : ในสัญญาในอนาคต ให้ระบุข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ชัดเจน เงื่อนไขการสิ้นสุด ข้อจำกัดความรับผิดชอบ และกลไกการระงับข้อพิพาท																ผอฝ.สภญ + ส่วนกฎหมาย
- ประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพของผู้รับเหมาเป็นประจำเพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่การเลิกจ้าง																คณะกรรมการ จัดซื้อจัดจ้าง

หมายเหตุ

: แผนการดำเนินงานตามแผนงาน : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	

4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-	
-	
-	
-	
-	

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่การดำเนินการ (Operation Risks)	ประจำปีงบประมาณ	2567
รหัสความเสี่ยง	OP01		
ความเสี่ยง	เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ ความพึงพอใจในการให้บริการลดลง		
ปัจจัยเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการ facility ของ รฟท. ภายในสถานีไม่ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟท์ บันไดเลื่อน งานซ่อมบำรุงทั้งหมด)</li> <li>- การบริหารจัดการงานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รปภ. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้, ควบคุมไม่ได้)</li> </ul>		
ผู้รับผิดชอบ	ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจองค์กร (ผอฝ.ธอ.)		
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งบรับจ้าง	-
	งบลงทุน	-	งบทำการ
จำนวนงบประมาณที่ใช้	-		
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความไว้วางใจ : การแก้ไขปัญหาและการรักษาภาพที่ดีของสถานีจะช่วยสร้างความไว้วางใจและมั่นใจในบริการ</li> <li>2. การลดความไม่พอใจของลูกค้า</li> <li>3. การป้องกันความเสียหายต่อภาพลักษณ์</li> </ol>		

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual	ตำแหน่ง	ผอฝ.ธอ.	ตำแหน่ง	ผอฝ.ธอ.	ตำแหน่ง	รณ.บท.
- ลดร้องเรียนจากลูกค้าด้านการบริหารจัดการ facility ลง (เนื่องจากการบริหารจัดการ facility ของ รฟท. ภายในสถานีไม่ได้รับการแก้ไขด้วยเวลาที่เหมาะสม (ลิฟท์ บันไดเลื่อน งานซ่อมบำรุงทั้งหมด), การบริหารจัดการงานจ้างที่จัดการไม่ได้ เช่น แม่บ้าน รปภ. บำรุงรักษาอาคาร (สั่งไม่ได้, ควบคุมไม่ได้)	ลดลง 20% จาก งบประมาณ 2566		WS/		WS/		Cman...	
			ว/ค/ป	20/10/66	ว/ค/ป	20/10/66	ว/ค/ป	24/10/66


  
 นอน. ๒๕.

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
5	3	15	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน																ผอ.ฝ.ธอ. + ผอ.ฝ.ปส.	
- ระบุปัญหาการบำรุงรักษาและควมถี่ของการร้องเรียน																	ผอ.ฝ.ธอ.
- เพิ่มช่องทางในการสรุปปัญหาส่งทาง รฟท. โดยตรง																	ผอ.ฝ.ปส.
- ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อกำหนดขอบเขต ความไม่พอใจที่พบบ่อยที่สุด																	ผอ.ฝ.ธอ.


  
 210
   
 Nov. 265.



การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
2. ปรับปรุงการประสานงานกับเจ้าของพื้นที่																ผอฝ.ปส.
- เข้าร่วมประชุมเป็นประจำกับเจ้าของพื้นที่ (หากได้รับหนังสือเชิญ) เพื่อทบทวนและหารือเกี่ยวกับแผนการบำรุงรักษา																ผอฝ.ปส.
- ร่วมมือกับเจ้าของพื้นที่ในรูปแบบความรับผิดชอบร่วมกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการซ่อมแซมอย่างรวดเร็ว																ผอฝ.ปส.
3. การสื่อสารกับลูกค้า																ผอฝ.ปส. + ผอฝ.ธอ.
- แจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง และความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้น																ผอฝ.ปส. + ผอฝ.ธอ.
- ปรับปรุงกระบวนการกลั่นกรองข้อร้องเรียน เพื่อแยกแยะหน่วยงานผู้รับผิดชอบ																ผอฝ.ธอ.



การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
- กลไกคำติชมใช้วิธีการที่ง่าย สามารถตรวจสอบ และวัดผลได้ สำหรับลูกค้าในการให้ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน																ผอฝ.ธอ.

หมายเหตุ [REDACTED] : แผนการดำเนินงานตามแผนงาน [REDACTED] : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						


  
 ๕/๑๑/๖๖

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	

4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-

-

-

-

-

   
 วรวิทย์ วัฒนวิทย์

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่กฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	-------------------------------	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	CP02b							
ความเสี่ยง	จ่ายค่าปรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร จากกรมสรรพากร							
ปัจจัยเสี่ยง	โดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม							
ผู้รับผิดชอบ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผอฝ.บง.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งบริบจ้าง	-	งบลงทุน	-	งบทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	-
วัตถุประสงค์	1. การคุ้มครองทางการเงิน: สามารถปกป้องทรัพย์สินและรักษาสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้นได้ 2. การปกป้องชื่อเสียง 3. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual						
- จ่ายค่าเสียหายบริษัทจากการถูกประเมินภาษี (เนื่องจากโดนฟ้องภาษีมูลค่าเพิ่ม)	0 บาท							
			ตำแหน่ง	ผอฝ.บง.	ตำแหน่ง	ผอฝ.บง.	ตำแหน่ง	รองย.บพ.
			ว/ด/ป	19 ต.ค. 2566	ว/ด/ป	19 ต.ค. 2566	ว/ด/ป	19 ต.ค. 66

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
3	4	12	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. ดำเนินการตรวจสอบอย่างครอบคลุม																ผอฝ.บง.	
- ดำเนินการตรวจสอบภายในของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาษีมูลค่าเพิ่ม รุจรกรรม และขั้นตอนการปฏิบัติตามข้อกำหนดทั้งหมด เพื่อระบุความไม่สอดคล้องหรือ ข้อผิดพลาดใดๆ																	ผอฝ.บง.
- ว่าจ้างบริษัทตรวจสอบภายนอก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านภาษีมูลค่าเพิ่ม เพื่อดำเนินการประเมินโดยอิสระ																	ผอฝ.บง.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
<b>2. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย และภาษี</b>																ผอฝ.บง.
- ปรึกษาทนายความด้านภาษีที่มีประสบการณ์และที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้าน VAT เพื่อทำความเข้าใจมูลเหตุทางกฎหมายของการฟ้องร้อง และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด																ผอฝ.บง.
<b>3. เจรจากับผู้เรียกร้อง</b>																ผอฝ.บง.
- หากมีโอกาที่จะเจรจากลับเกลี้ยเพื่อยุติเรื่อง ให้ลองสำรวจช่องทางนี้ภายใต้คำแนะนำของทีมกฎหมายของ รฟฟท.																ผอฝ.บง.
<b>4. เสริมสร้างการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</b>																ผอฝ.บง.
- ใช้หรือปรับปรุงการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามภาษีมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าข้อผิดพลาดในอนาคตจะลดลง																ผอฝ.บง.
- จัดอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาษีมูลค่าเพิ่มให้เข้าใจระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ดี																ผอฝ.บง.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
5. สื่อสารอย่างโปร่งใสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	[REDACTED]															ผอฝ.บง.
- แจ้งให้ผู้กำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทราบเกี่ยวกับสถานการณ์ตามความเหมาะสม โดยไม่เปิดเผยข้อมูลทางกฎหมายที่ละเอียดอ่อน																ผอฝ.บง.
6. เตรียมพร้อมทางการเงิน	[REDACTED]															ผอฝ.บง.
- พิจารณากันเงินหรือจัดให้มีมาตรการทางการเงินเพื่อจัดการกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากจำเป็น																ผอฝ.บง.

**หมายเหตุ**

[REDACTED] : แผนการดำเนินงานตามแผนงาน [REDACTED] : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	



4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-
-
-
-
-



แบบฟอร์มการติดตามความเสี่ยง ของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.)

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่ภัยคุกคาม (Hazard Risk)	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	---------------------------------	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	HZ03							
ความเสี่ยง	ข้อมูลรั่วไหล เกิดการฟ้องร้อง (PDPA)							
ปัจจัยเสี่ยง	กระบวนการด้าน cyber security ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม							
ผู้รับผิดชอบ	ผู้จัดการส่วนระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ผจส.ทส.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	✓	งรับจ้าง		งบลงทุน		งบทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	1,000,000 บาท
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>ป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล</li> <li>ป้องกันการฟ้องร้องและลงโทษตามกฎหมาย</li> <li>การรักษาความไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual	ตำแหน่ง	ผจส.ทส.	ตำแหน่ง	รอฟ.วก.	ตำแหน่ง	ผอฟ.วก.
- จำนวนครั้งข้อมูลรั่วไหลจากระบบสารสนเทศ (เนื่องจาก กระบวนการด้าน cyber security ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เช่น Dr site, pentest, ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม)	0 ครั้ง		๑๕๓๗		๑๕๓๗			
			ว/ด/ป	๒๔/๑๐/๖๖	ว/ด/ป	๒๔/๑๐/๖๖	ว/ด/ป	๒๔/๑๐/๖๖

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
4	3	12	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. การทดสอบการรุก (Pentest)																รอฝ.วก. + ผจส.ทส.	
- ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์บุคคลที่สามเพื่อทำการทดสอบการเจาะระบบอย่างสม่ำเสมอ																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.
- หลังจากการทดสอบแต่ละครั้ง ให้ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ระบุ																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.
2. ศูนย์เฝ้าระวังภัยคุกคาม																รอฝ.วก. + ผจส.ทส.	
- จัดตั้งศูนย์ตรวจสอบตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน : ใช้การตรวจสอบเครือข่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุและตอบสนองต่อภัยคุกคามแบบเรียลไทม์																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
- ผสานรวม Threat Intelligence : ใช้ พีดข่าวกรองภัยคุกคามเพื่อตามทันภัย คุกคามและช่องโหว่ล่าสุด																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
3. การปฏิบัติตามมาตรการรักษาความ ปลอดภัย																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
- ออกแบบแผน DR ที่มีประสิทธิภาพ : สร้างและอัปเดตไซต์กู้คืนระบบอย่าง สม่ำเสมอเพื่อสำรองข้อมูลสำหรับ ระบบที่สำคัญทั้งหมด																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
- ทดสอบไซต์ DR เป็นประจำเพื่อให้ แน่ใจว่าจะทำงานได้อย่างถูกต้องใน กรณีที่เกิดภัยพิบัติ																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
4. จัดทำโครงการบริหารจัดการ ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
- PDPA System Implementation																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
5. การปฏิบัติตาม PDPA				[REDACTED]												รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
- ทำความเข้าใจและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ: ตรวจสอบให้แน่ใจว่า กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องกับ ข้อกำหนดของ PDPA																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.
- ให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ PDPA และความสำคัญของการปกป้องข้อมูล การทำแผนที่ข้อมูลและการจำแนก ประเภท : จัดประเภทและจัดการ ข้อมูลตามข้อกำหนดทางกฎหมาย																รอฟ.วก. + ผจส.ทส.

หมายเหตุ [REDACTED] : แผนการดำเนินงานตามแผนงาน [REDACTED] : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66	-	-	-	-	-	-
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	

4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-
-
-
-
-

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่การดำเนินการ (Operation Risks)	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	--	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	OP06							
ความเสี่ยง	ระบบประมวลผลไม่ได้ใช้ประโยชน์ไม่ได้ทำให้งบการเงินเกิดข้อผิดพลาดเสียค่าปรับ, โดนแจ้ง เช่น ระบบ MIS , B1							
ปัจจัยเสี่ยง	ระบบประมวลผลไม่ถูกต้อง							
ผู้รับผิดชอบ	ผู้จัดการส่วนระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ผจส.ทส.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งบรับจ้าง	-	งบลงทุน	-	งบทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	-
วัตถุประสงค์	<p>1. ป้องกันการเสียเงิน: หากระบบไม่ทำงานอย่างถูกต้อง อาจส่งผลให้เกิดการคำนวณที่ไม่ถูกต้อง หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดค่าปรับหรือการเสียเงินที่ไม่จำเป็น</p> <p>2. เพิ่มความเชื่อถือในระบบ: เมื่อระบบทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง ผู้ใช้จะมีความมั่นใจในระบบและข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานในองค์กร</p> <p>3. ป้องกันการสูญเสียข้อมูล: ระบบที่มีความเสี่ยงสูงอาจทำให้ข้อมูลสูญหายหรือถูกแก้ไขอย่างไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นเหตุให้การดำเนินงานขององค์กรมีปัญหา</p>							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual						
- จำนวนครั้งระบบประมวลผลผิดพลาด (เนื่องจากระบบประมวลผลไม่ถูกต้อง)	0 ครั้ง		จ.จ.ท.ท.		จ.จ.ท.ท.		Oman	
			ตำแหน่ง	ผจส.ทส.	ตำแหน่ง	รอฟ.วก.	ตำแหน่ง	ผอฟ.วก.
			ว/ด/ป	24/10/66	ว/ด/ป	24/10/66	ว/ด/ป	24/10/66



ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
3	4	12	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. การประเมินระบบที่มีอยู่																รอฟ.บง. + ผจส.ทส.
- ระบุจุดอ่อน : ระบุจุดที่ระบบเกิดปัญหาในการบันทึกข้อมูลที่สมบูรณ์																รอฟ.บง. + ผจส.ทส.
- ประเมินความเสี่ยง : ทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนที่ระบุ เช่น งบการเงินไม่ถูกต้อง บทลงโทษทางกฎหมาย เป็นต้น																รอฟ.บง.
- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง : จัดลำดับความเสี่ยงตามผลกระทบ และความเป็นไปได้																รอฟ.บง.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
2. การปรับปรุงระบบปัจจุบัน (MIS, B1 ฯลฯ)				[REDACTED]												รอฝ.วก. + ผจส.ทส.	
- รวบรวมปัญหาจากการทำงานที่ไม่ถูกต้องจากระบบงาน																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.
- ให้ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงแก้ไข																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.
- ทำการทดสอบความสมบูรณ์ของโปรแกรมโดยเริ่มจากส่วนงาน IT หากเรียบร้อยแล้วให้ตัวแทนหน่วยงานตรวจสอบอีกครั้ง																	รอฝ.วก. + ผจส.ทส.

หมายเหตุ

[REDACTED] : แผนการดำเนินงานตามแผนงาน [REDACTED] : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	

4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-	
-	
-	
-	
-	



แบบฟอร์มการติดตามความเสี่ยง ของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.)

แผนความเสี่ยง หมวดหมู่	หมวดหมู่การดำเนินการ (Operation Risks)	ประจำปีงบประมาณ	2567
------------------------	--	-----------------	------

รหัสความเสี่ยง	OP04							
ความเสี่ยง	การเดินรถเกิดการหยุดชะงัก และเกิดอุบัติเหตุ (รถไฟฟ้ายกกับรถไฟไทยชนกันเนื่องจากใช้รางร่วมกัน)							
ปัจจัยเสี่ยง	เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ)							
ผู้รับผิดชอบ	รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอาคาร (รอฟ.ทอ.)							
ประเภทประมาณที่ใช้ดำเนินการ (✓)	-	งรับจ้าง	-	งลงทุน	-	งทำการ	จำนวนงบประมาณที่ใช้	-
วัตถุประสงค์	<p>1. ความปลอดภัยของผู้โดยสารและพนักงาน: ลดความเสี่ยงทำให้ได้รับประกันว่าผู้โดยสารและพนักงานมีความปลอดภัย ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือบาดเจ็บ</p> <p>2. ความมั่นคงของการดำเนินงาน: การหยุดชะงักของระบบรถไฟสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งหมด การลดความเสี่ยงจึงช่วยในการรักษาความมั่นคงของการดำเนินงาน</p> <p>3. สร้างความไว้วางใจให้กับผู้โดยสาร: การให้บริการที่มีคุณภาพและปลอดภัยเพิ่มความไว้วางใจและความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร</p>							

เป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ความสำเร็จของแผน		จัดทำโดย		ทบทวนโดย		อนุมัติโดย	
	Target	Actual						
- การเกิดอุบัติเหตุ (เนื่องจากพนักงานชั่วคราวขาดความเชี่ยวชาญ (พนักงานขับรถ))	0 ครั้ง							
			ตำแหน่ง	รอฟ.ทอ.	ตำแหน่ง	ร.ท ผอ.ร.ทอ.	ตำแหน่ง	รณ.บท.
			ว/ด/ป	19/๓๓/๖๖	ว/ด/ป	๕๒๓/๖๖	ว/ด/ป	19๓๓.๖๖

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ				สถานะความก้าวหน้าของแผนงาน (✓)		
ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ปกติ	ล่าช้า	ไม่สามารถดำเนินการได้
5	2	10	H							

1. รายละเอียด/ขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. วิเคราะห์สาเหตุของการลาออก																รอฟ.ทอ.
- ทำแบบสำรวจและสัมภาษณ์ที่เป็นความลับเพื่อทำความเข้าใจว่าทำไมพนักงานขับรถชั่วคราวจึงลาออก																รอฟ.ทอ.
- ตรวจสอบแนวทางการจัดการเพื่อดูว่ามีปัญหาใด ๆ ที่เป็นระบบซึ่งนำไปสู่ความไม่พอใจจนทำให้เกิดการลาออก โดยจัดทำเป็นเอกสารเสนอกรรมการผู้อำนวยการใหญ่																รอฟ.ทอ.

การดำเนินการ	ไตรมาส 4/66			ไตรมาส 1/67			ไตรมาส 2/67			ไตรมาส 3/67			ไตรมาส 4/67			ผู้รับผิดชอบ
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
2. ปรับปรุงกลยุทธการสรรหาและการรักษาพนักงาน	[Redacted]															รณู.บท. + รอฟ.ทอ.
- หาแนวทางร่วมกับ รฟท. เพื่อให้สามารถบรรจุลูกจ้างชั่วคราว เป็นพนักงานประจำได้เร็วที่สุด																รณู.บท. + รอฟ.ทอ.
3. ลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาโดยจัดอบรมเสริมเพื่อให้เกิดความตระหนักด้านความปลอดภัย							[Redacted]									รณู.ปก + รอฟ.ทอ + ผจส.ปค
- จัดให้มีการฝึกอบรมที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานขับรถไฟฟ้า ทั้งพนักงานประจำและลูกจ้างชั่วคราว ตรงตามมาตรฐานความปลอดภัย																รณู.ปก + รอฟ.ทอ + ผจส.ปค
4. เพิ่มการตรวจสอบความปลอดภัยและการปฏิบัติตามข้อกำหนด				[Redacted]												ผจส.ปค.
- ดำเนินการตรวจสอบและตรวจสอบความปลอดภัยเป็นประจำเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย																ผจส.ปค.

หมายเหตุ

[Redacted] : แผนการดำเนินงานตามแผนงาน [Redacted] : แผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

*Jingul* หน.อำนวยการ 2  
19/10/66

2. รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

ไตรมาสที่	ผลการดำเนินงาน (✓)			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (กรณีล่าช้ากว่าแผน/อื่นๆ (ถ้ามี))	ผู้กรอกข้อมูล	วันที่กรอกข้อมูล
	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน			
ไตรมาส 4/66						
ไตรมาส 1/67						
ไตรมาส 2/67						
ไตรมาส 3/67						
ไตรมาส 4/67						

3. รายงานผลการใช้งบประมาณรายไตรมาส (ถ้ามี) - (กรอกข้อมูลทุกสิ้นไตรมาส)

งบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน (บาท)	ไตรมาสที่	งบประมาณที่ใช้จริง (บาท) (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : VAT 7%)
	1	
	2	
	3	
	4	
	TOTAL	



4. สิ่งที่ต้องการรับการสนับสนุน (ถ้ามี)

-	
-	
-	
-	
-	

# ภาคผนวก 1

สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง



## ภาคผนวก 2

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหลักการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง  
มาตรฐานเลขที่ มอก. 31000 - 2555

ข้อกำหนดการบริหารความเสี่ยง มอก. 31000 - 2555

No.	ข้อกำหนด มอก. 31000 - 2555	หัวข้อตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
4.1	ทั่วไป	การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หน้า 1
4.2	ข้อบังคับ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร	นโยบายการบริหารความเสี่ยง หน้า 9 - 16
4.3	การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง	รายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) หน้า 17-18
4.4	การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หน้า 19-24 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หน้า 25 สรุปการประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง หน้า 26-35 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567 หน้า 36-37
4.5	การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) หน้า 39 Leading Indicator ของตัวชี้วัดระดับองค์กร และความเสี่ยงองค์กร หน้า 40-41
4.6	การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	เล่มรายการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยง
5	กระบวนการ	
5.1	ทั่วไป	เล่มรายงานการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กร
5.2	การสื่อสารและการปรึกษา	เล่มรายงานการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กร
5.3	การกำหนดบริบท	รายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) หน้า 17-18
5.4	การประเมินความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หน้า 19-24
5.5	การจัดการความเสี่ยง	แผนความเสี่ยง (Risk Correlation Map) หน้า 38
5.6	การติดตามตรวจสอบและการทบทวน	เล่มรายการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยง
5.7	การบันทึกกระบวนการบริหารความเสี่ยง	เอกสารแนบ 2

## ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม

ฉบับที่ ๔๔๒๙ (พ.ศ. ๒๕๕๕)

ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

พ.ศ. ๒๕๑๑

เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๑๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมออกประกาศกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานเลขที่ มอก. 31000 - 2555 ไว้ ดังมีรายละเอียด ต่อท้ายประกาศนี้

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

หม่อมราชวงศ์พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

# มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

## หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

### 1. ขอบข่าย

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนดหลักการและแนวทางทั่วไปในการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน วิชาชีพชุมชน สมาคม กลุ่ม หรือบุคคล ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นอุตสาหกรรมหรือภาคส่วนใด

**หมายเหตุ** เพื่อความสะดวกสำหรับผู้ใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งต่อไปในมาตรฐานนี้จะเรียกว่า “องค์กร”

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ตลอดช่วงการดำเนินการขององค์กร และครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การดำเนินการหรือกิจการ กระบวนการทำงาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และสินทรัพย์

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถใช้ได้กับความเสี่ยงขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะความเสี่ยงขององค์กร แต่ละประเภทจะเป็นแบบใด ทั้งที่มีผลสืบเนื่องทางบวกหรือทางลบ

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้เป็นเพียงแนวทาง ไม่ได้มุ่งหวังให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีรูปแบบเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบและการนำไปใช้ของแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้น ๆ ตามวัตถุประสงค์ บริบท โครงสร้าง การดำเนินการ กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินทรัพย์ รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้มีเจตนาเพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะดำเนินการในอนาคต ไม่มีเจตนาให้นำไปทดแทนมาตรฐานเดิมที่องค์กรใช้อยู่

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ไม่มีจุดมุ่งหมายให้นำไปใช้เพื่อการรับรอง

### 2. บทนิยาม

ความหมายของคำที่ใช้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ มีดังต่อไปนี้

2.1 ความเสี่ยง (risk) หมายถึง ผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 1** ผล หมายถึง การเบี่ยงเบนจากความคาดหวังทางบวกและ/หรือทางลบ

**หมายเหตุ 2** วัตถุประสงค์สามารถมีได้หลายลักษณะ (เช่น เป้าประสงค์ด้านการเงิน สุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงสิ่งแวดล้อม) และสามารถใช้ได้หลายระดับ (เช่น ระดับกลยุทธ์ ทั่วทั้งองค์กร โครงการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ)

**หมายเหตุ 3** ความเสี่ยงโดยปกติจะเกิดจากเหตุการณ์และผลสืบเนื่องที่มีศักยภาพจะเกิดขึ้นหรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

**หมายเหตุ 4** ความเสี่ยงโดยปกติมักจะแสดงในรูปผลรวมของผลสืบเนื่องจากเหตุการณ์ (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์) และ โอกาสเกิดของเหตุการณ์นั้น

**หมายเหตุ 5** ความไม่แน่นอนเป็นสภาวะ (แม้บางส่วนของสภาวะ) ของการขาดของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจหรือความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ ผลสืบเนื่องหรือโอกาสของการเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

2.2 การบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อตั้งการและควบคุมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (risk management framework) หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่ระบุรากฐานและการจัดการองค์กรสำหรับการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

**หมายเหตุ 1** รากฐาน รวมถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การบังคับและความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การจัดการองค์กร รวมถึงแผน ความสัมพันธ์ ภาระรับผิดชอบ ทรัพยากร การดำเนินการ และกิจกรรม

**หมายเหตุ 3** กรอบการบริหารความเสี่ยงต้องสอดแทรกเข้าไปในกลยุทธ์และนโยบายการปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมถึงการปฏิบัติต่าง ๆ

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (risk management policy) หมายถึง ประกาศที่แสดงถึงความตั้งใจและทิศทางโดยรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

2.5 ทักษะคติเรื่องความเสี่ยง (risk attitude) หมายถึง วิธีการที่องค์กรประเมิน รวมถึงการจัดการ คงไว้ รับหรือปฏิเสธความเสี่ยง

2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง (risk management plan) เป็นส่วนหนึ่งในกรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งระบุถึงวิธีการที่ใช้ องค์ประกอบในการบริหาร และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** องค์ประกอบในการบริหาร โดยทั่วไปรวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติ การมอบหมาย ความรับผิดชอบ ลำดับและระยะเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ



**หมายเหตุ 2** แผนการบริหารความเสี่ยง สามารถใช้ในส่วนของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และโครงการ รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมด

- 2.7 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (risk owner) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่มีภาระรับผิดชอบและมีอำนาจในการบริหารความเสี่ยง
- 2.8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (risk management process) หมายถึง การใช้นโยบายทางการบริหาร ขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติในกิจกรรมของการสื่อสาร การปรึกษา การจัดทำบริบท รวมถึงการชี้แจง การวิเคราะห์ การประเมินผล การแก้ไข การเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- 2.9 การจัดทำบริบท (establishing the context) หมายถึง การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงสำหรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2.10 บริบทภายนอก (external context) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**หมายเหตุ** บริบทภายนอก สามารถประกอบด้วย

- สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

- 2.11 บริบทภายใน (internal context) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**หมายเหตุ** บริบทภายใน สามารถประกอบด้วย

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ชีตความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และเทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และการดำเนินการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร

- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธสัญญา

2.12 การสื่อสารและการปรึกษา (communication and consultation) หมายถึง การดำเนินการที่องค์กรดำเนินการ ต่อเนื่องและทำซ้ำ เพื่อให้แบ่งหรือรับสารสนเทศ รวมถึงการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการบริหาร ความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** สารสนเทศสามารถเกี่ยวข้องข้องกับการมีอยู่ ลักษณะขององค์กร ระเบียบแบบแผน โอกาสความมี นัยสำคัญ การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ การยอมรับ และการแก้ไข เพื่อการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การปรึกษาเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับ ประเด็นก่อนตัดสินใจหรือกำหนดทิศทางของประเด็นนั้น ๆ การปรึกษา คือ

- กระบวนการซึ่งกระทบต่อการตัดสินใจ ด้วยวิธีการจงใจมากกว่าการใช้อำนาจ
- การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ไม่ใช่การตัดสินใจร่วม

2.13 ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่สามารถมีผลหรือได้รับผล หรือรับรู้ว่าพวกเขา ได้รับผลจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมขององค์กร

**หมายเหตุ** ผู้ตัดสินใจสามารถเป็นผู้มีส่วนได้เสีย

2.14 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) หมายถึง กระบวนการโดยรวมเกี่ยวกับการชี้บ่งความเสี่ยง การ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

2.15 การชี้บ่งความเสี่ยง (risk identification) หมายถึง กระบวนการในการค้นหา การรับรู้ และการอธิบายความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การชี้บ่งความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับการชี้บ่งแหล่งความเสี่ยง เหตุการณ์ สาเหตุและผลสืบเนื่องที่ เป็นไปได้

**หมายเหตุ 2** การชี้บ่งความเสี่ยง สามารถเกี่ยวข้องกับข้อมูลในอดีต ทฤษฎีการวิเคราะห์ ข้อมูลและความเห็น ผู้เชี่ยวชาญ และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย

2.16 แหล่งความเสี่ยง (risk source) หมายถึง องค์ประกอบโดยลำพังหรือต้องรวมกับสิ่งอื่นที่มีศักยภาพในการเป็น ต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง

**หมายเหตุ** แหล่งความเสี่ยงสามารถเห็น ได้ชัดเจนหรือเห็น ไม่ชัดเจน

2.17 เหตุการณ์ (event) หมายถึง การเกิด หรือการเปลี่ยนแปลงของส่วนหนึ่งส่วนใดของสภาพการณ์

**หมายเหตุ 1** เหตุการณ์สามารถเป็นหนึ่งหรือหลายสภาพการณ์ และสามารถมีได้หลายสาเหตุ

**หมายเหตุ 2** เหตุการณ์สามารถประกอบด้วยบางสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้น

**หมายเหตุ 3** เหตุการณ์บางครั้งสามารถอ้างอิงถึงอุบัติการณ์หรืออุบัติเหตุ

**หมายเหตุ 4** เหตุการณ์ที่ปราศจากผลสืบเนื่องสามารถอ้างอิงถึงเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุ

2.18 ผลสืบเนื่อง (consequence) หมายถึง ผลของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 1** เหตุการณ์ที่สามารถนำไปสู่ลำดับของผลสืบเนื่อง

**หมายเหตุ 2** ผลสืบเนื่องสามารถแน่นอนหรือไม่แน่นอน และสามารถมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 3** ผลสืบเนื่องสามารถแสดงออกในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

**หมายเหตุ 4** จุดเริ่มต้นของผลสืบเนื่องสามารถขยายไปจนถึงจุดที่ได้รับผล

2.19 โอกาส (likelihood) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบางสิ่งที่เกิดขึ้น

2.20 ลักษณะความเสี่ยง (risk profile) หมายถึง คำอธิบายกลุ่มของความเสี่ยง

**หมายเหตุ** กลุ่มของความเสี่ยงสามารถประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกี่ยวกับทั้งองค์กร บางส่วนขององค์กร หรือตามที่กำหนดอื่น ๆ

2.21 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง กระบวนการเข้าใจธรรมชาติของความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การวิเคราะห์ความเสี่ยงให้พื้นฐานของการประเมินผลความเสี่ยงและการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงการประมาณความเสี่ยง

2.22 เกณฑ์ความเสี่ยง (risk criteria) หมายถึง เงื่อนไขของการอ้างอิงเพื่อใช้ประเมินเทียบหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

**หมายเหตุ 1** เกณฑ์ความเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ บริบทภายนอกและบริบทภายในขององค์กร

**หมายเหตุ 2** เกณฑ์ความเสี่ยงสามารถกำหนดโดยหรือได้รับจากมาตรฐาน กฎหมาย นโยบาย และข้อกำหนดอื่น ๆ

2.23 ระดับความเสี่ยง (level of risk) หมายถึง ขนาดของความเสี่ยงหรือผลรวมของความเสี่ยง ซึ่งแสดงออกในรูปของผลรวมระหว่างผลสืบเนื่องและโอกาส

2.24 การประเมินผลความเสี่ยง (risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลความเสี่ยงเพื่อตัดสินใจว่าขนาดของความเสี่ยงยอมรับได้หรือทนทานได้หรือไม่

**หมายเหตุ** การประเมินผลความเสี่ยง ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

2.25 การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การจัดการความเสี่ยง สามารถเกี่ยวข้องกับ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการไม่เริ่มหรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การรับความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยงเพื่อหา โอกาสทางธุรกิจ
- การขจัดแหล่งความเสี่ยงออกไป
- การเปลี่ยนโอกาส
- การเปลี่ยนผลสืบเนื่อง
- การแบ่งความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น (รวมถึงสัญญาหรือความเสี่ยงทางการเงิน)
- การรับความเสี่ยงไว้โดยแจ้งให้ผู้ตัดสินใจทราบ

**หมายเหตุ 2** การจัดการความเสี่ยงใช้ในกรณีที่มีผลสืบเนื่องเชิงลบ ซึ่งบางครั้งอ้างอิงถึง การลดความเสี่ยง การขจัดความเสี่ยง การป้องกันความเสี่ยง และการลดความเสี่ยง

**หมายเหตุ 3** การจัดการความเสี่ยงสามารถสร้างความเสี่ยงใหม่หรือเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงเดิม

2.26 การควบคุม (control) หมายถึง มาตรการที่เปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การควบคุม รวมถึงกระบวนการ นโยบาย เครื่องมือ การปฏิบัติ หรือการกระทำใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การควบคุม อาจไม่ใช่ผลการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากเจตนาหรือการถือครอง

2.27 ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (residual risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในองค์กรหลังจากการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว

**หมายเหตุ 1** ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่สามารถรวมถึงความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ชี้บ่ง

**หมายเหตุ 2** ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่สามารถเป็นความเสี่ยงที่เราคงไว้ได้

2.28 การติดตามตรวจสอบ (monitoring) หมายถึง การตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง การควบคุมดูแล การสังเกตที่สำคัญ หรือตัดสินใจสถานะเพื่อชี้บ่งการเปลี่ยนแปลงจากระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการหรือคาดหวัง

**หมายเหตุ** การติดตามตรวจสอบ สามารถใช้ได้กับกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง หรือการควบคุม

2.29 การทบทวน (review) หมายถึง กิจกรรมที่ทำไปเพื่อตัดสินความเหมาะสม ความพอเพียง และประสิทธิผลเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**หมายเหตุ** การทบทวนสามารถใช้ได้กับกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง หรือการควบคุม

### 3. หลักการ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ทุกระดับขององค์กรควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การบริหารความเสี่ยงช่วยสร้างและปกป้องคุณค่าขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น สุขภาพและความปลอดภัยของมนุษย์ การรักษาความปลอดภัย การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ การยอมรับของสาธารณชน การปกป้องสิ่งแวดล้อม คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริหารโครงการ ประสิทธิภาพในการดำเนินการ การกำกับดูแลและชื่อเสียงขององค์กร

#### 3.2 การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่กิจกรรมที่แยกออกมาทำโดยลำพังจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบของผู้บริหารและกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร รวมไปถึงการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

#### 3.3 การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยงช่วยทำให้ผู้ตัดสินใจดำเนินการสร้างทางเลือกอย่างชัดเจน (informed choices) และสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ และทำให้เห็นความแตกต่างของแนวทางการดำเนินการ

#### 3.4 การบริหารความเสี่ยงใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอน

การบริหารความเสี่ยงใช้จัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะเจาะจงของความไม่แน่นอน และวิธีการจัดการ

#### 3.5 การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน และทันต่อสถานการณ์

แนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทันต่อสถานการณ์ และมีรูปแบบ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความสม่ำเสมอ สามารถเปรียบเทียบ และเชื่อถือได้

#### 3.6 การบริหารความเสี่ยงควรอยู่บนพื้นฐานสารสนเทศที่ดีที่สุดที่สามารถหาได้

ปัจจัยนำเข้า (inputs) สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของแหล่งสารสนเทศ เช่น ข้อมูลในอดีต ประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้เสีย การสังเกต การพยากรณ์และการวินิจฉัยของผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจจะต้องรับทราบและคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลหรือแบบจำลองที่ใช้ หรือโอกาสที่ผู้เชี่ยวชาญจะมีความเห็นที่แตกต่างกันก็ได้

3.7 การบริหารความเสี่ยงควรทำให้เหมาะสมกับองค์กร

การบริหารความเสี่ยง ควรทำให้เหมาะสมกับองค์กร โดยสอดคล้องกับบริบทภายในและบริบทภายนอกขององค์กรและลักษณะความเสี่ยง

3.8 การบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม

การบริหารความเสี่ยงตระหนักถึงขีดความสามารถ การรับรู้ และความตั้งใจของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งสามารถช่วยหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.9 การบริหารความเสี่ยงควรมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ของผู้มีส่วนได้เสียและผู้ตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงยังมีความสอดคล้องและทันสมัย รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้เสียเป็นตัวแทนในการให้ความเห็นในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

3.10 การบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเสี่ยงควรรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในและบริบทภายนอก รวมถึงองค์ความรู้ใหม่ ควรมีการเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อค้นหาความเสี่ยงที่ปรากฏขึ้นใหม่ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป และความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏ

3.11 การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์ควบคู่ไปกับประเด็นปัญหาอื่น ๆ ขององค์กร

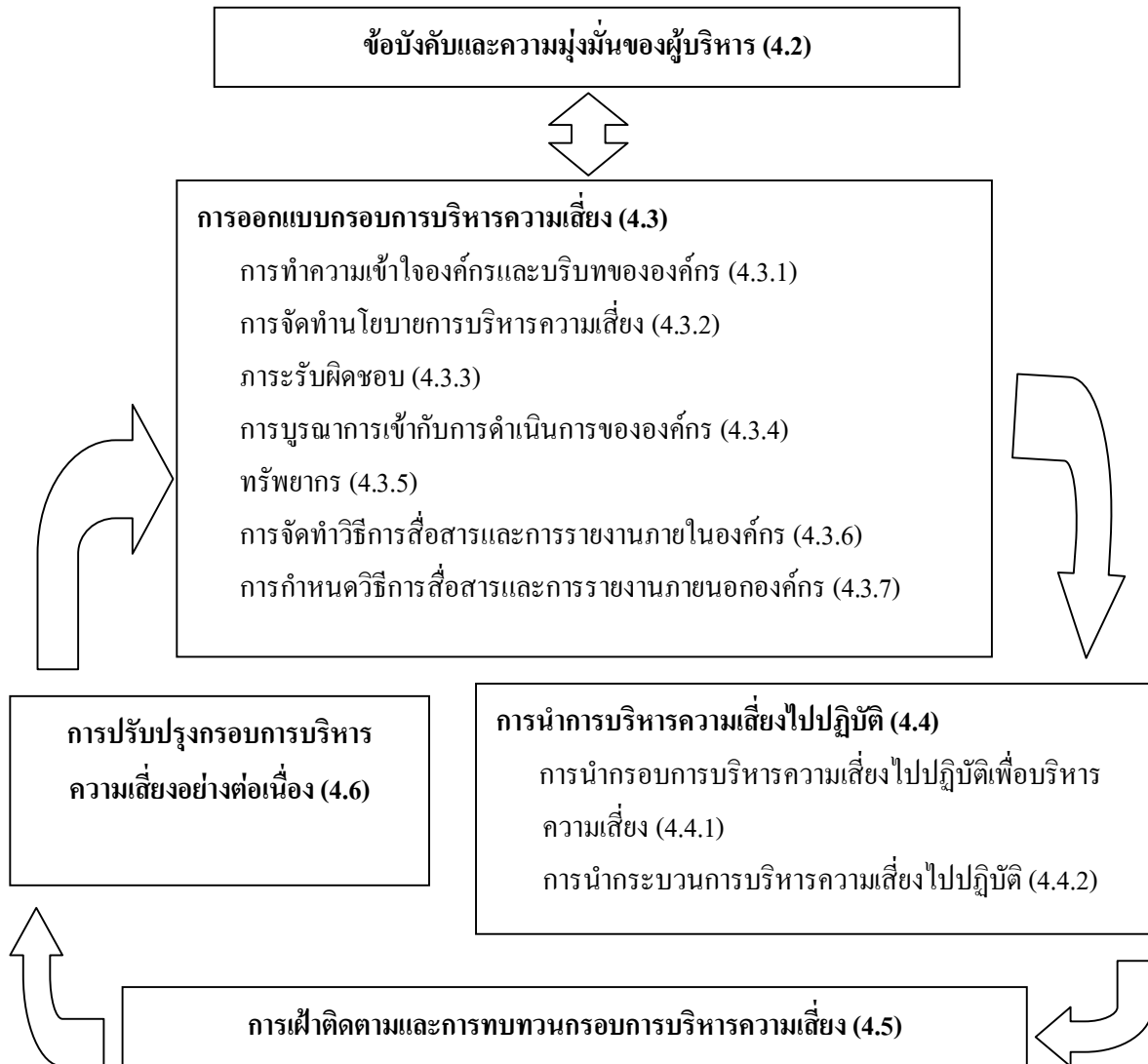
ภาคผนวก ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้องค์กรบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 4. กรอบงาน

### 4.1 ทั่วไป

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยก่อให้เกิดรากฐานและการจัดการที่จะปลูกฝังเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกระดับขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ และภายในบริบทเฉพาะขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงทำให้มั่นใจว่า ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการเหล่านี้ มีการรายงานอย่างครบถ้วน และใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและแสดงการรับผิดชอบในทุกระดับที่เกี่ยวข้องขององค์กร

หลักการและแนวทางนี้อธิบายถึงองค์ประกอบที่จำเป็นของกรอบการบริหารความเสี่ยง และรูปแบบของความสัมพันธ์เป็นวงจร ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของกรอบการบริหารความเสี่ยง  
เพื่อการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้มีเจตนาต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการโดยรวมขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรปรับองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับความเสี่ยงขององค์กร

หากองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติ โดยได้รวมองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วหรือองค์กรได้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ISO 31000 : 2009

ในบางความเสี่ยงหรือบางสถานะอยู่แล้วควรมีการทบทวนและประเมิน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานนี้อย่างจริงจังเพื่อพิจารณาความครบถ้วนและประสิทธิผลของระบบดังกล่าว

4.2 ข้อบังคับและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและยั่งยืนจากผู้บริหาร รวมทั้งมีกลยุทธ์และการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน

ข้อบังคับที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ

- กำหนดและประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดตัวชี้วัดผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร
- กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- มั่นใจว่าการดำเนินการขององค์กรสอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับ
- มอบหมายการรับผิดชอบและความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสมภายในองค์กร
- มั่นใจว่ามีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดทราบ
- มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

4.3 การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง

4.3.1 การทำความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร

ก่อนเริ่มกำหนดและนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติต้องมีการประเมินและทำความเข้าใจบริบทภายนอกและบริบทภายในขององค์กร เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง

การประเมินบริบทภายนอกขององค์กร อาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (ก) สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- (ข) ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (ค) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร



การประเมินบริบทภายในองค์กรอาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- จิตความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และ เทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธะสัญญา

#### 4.3.2 การจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงควรกล่าวถึงวัตถุประสงค์และความมุ่งมั่นขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วควรกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

- เหตุผลในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร กับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- แนวทางและการดำเนินการเมื่อเกิดการขัดแย้งผลประโยชน์
- ความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อช่วยผู้ที่มีภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- แนวทางและวิธีการในการวัดผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- ความมุ่งมั่นในการทบทวนปรับปรุงนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามช่วงเวลาที่กำหนด และเมื่อมีเหตุการณ์หรือสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงควรสื่อสารอย่างเหมาะสม

#### 4.3.3 ภาระรับผิดชอบ

องค์กรควรมั่นใจว่า มีการกำหนดภาระรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความสามารถอย่างเหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการนำไปปฏิบัติและการคงไว้ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง และมั่นใจใน

ความเสี่ยงพอ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลของการควบคุมต่าง ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงที่มีภาระรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
- ระบุผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการจัดทำ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติและการคงไว้ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ระบุความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกระดับในองค์กร
- จัดทำการวัดผลการดำเนินงาน การรายงานทั้งภายในและ/หรือภายนอก และการยกระดับการดำเนินการ
- มั่นใจว่ามีการยอมรับถึงภาระรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม

#### 4.3.4 การบูรณาการเข้ากับกระบวนการขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงควรสอดแทรกเข้าไปในการปฏิบัติและกระบวนการทั่วทั้งองค์กร ในช่องทางที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงควรนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย การทบทวนและการวางแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรมีแผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตาม นโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้าไปในแผนอื่นขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์

#### 4.3.5 ทรัพยากร

องค์กรควรจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- บุคลากร ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ
- ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการ
- กระบวนการขององค์กร วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- กระบวนการด้านเอกสารและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- สารสนเทศและระบบการจัดการความรู้
- โปรแกรมการฝึกอบรม

#### 4.3.6 การจัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร

องค์กรควรจัดทำกลไกและการรายงานภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดภาระรับผิดชอบ และความเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยง กลไกเหล่านี้ควรมั่นใจว่า

- องค์ประกอบหลักของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการนำไปสื่อสารอย่างเหมาะสม
- มีการรายงานประสิทธิผลและผลลัพธ์ของกรอบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างเพียงพอ
- สารสนเทศที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้าถึงง่ายและพร้อมใช้งานในระดับและเวลาที่เหมาะสม
- มีกระบวนการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

กลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการรวบรวมสารสนเทศของความเสี่ยงจากหลาย ๆ แหล่งตามความเหมาะสม และมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความอ่อนไหวของสารสนเทศ

#### 4.3.7 การจัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานภายนอกองค์กร

องค์กรควรพัฒนาและดำเนินการตามแผนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

- การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและมั่นใจว่ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรายงานสู่ภายนอกที่สอดคล้องกับข้อบังคับและข้อกำหนดของทางราชการ
- การตอบกลับและการรายงานเรื่องการสื่อสารและการปรึกษา
- การใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร
- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียกรณีเกิดภาวะวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

กลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการรวบรวมสารสนเทศของความเสี่ยงจากหลาย ๆ แหล่งตามความเหมาะสม และมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความอ่อนไหวของสารสนเทศ

#### 4.4 การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

##### 4.4.1 การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ในการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ องค์กรควร

- กำหนดเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- ประยุกต์นโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการขององค์กร
- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- มั่นใจว่าการตัดสินใจรวมถึงการพัฒนาและการกำหนดวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับผลลัพธ์จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- จัดให้มีสารสนเทศและการฝึกอบรม
- สื่อสารและปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงยังคงเหมาะสม

#### 4.4.2 การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยงควรนำไปปฏิบัติโดยให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในข้อ 5. ได้นำไปประยุกต์ใช้โดยผ่านแผนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในทุกงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติและกระบวนการขององค์กร

#### 4.5 การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควร

- วัดผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเทียบกับตัวชี้วัด ซึ่งมีการทบทวนตามช่วงเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม
- วัดความก้าวหน้าและความเบี่ยงเบนในการดำเนินการเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงตามช่วงเวลาที่กำหนด
- ทบทวนตามช่วงเวลาที่กำหนดว่ากรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททั้งภายในและภายนอกขององค์กร
- รายงานความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงยังดำเนินการได้ด้วยดี
- ทบทวนประสิทธิผลของกรอบการบริหารความเสี่ยง

#### 4.6 การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

สืบเนื่องจากผลของการเฝ้าติดตามและการทบทวน ควรมีการตัดสินใจในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการตัดสินใจนี้ควรนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

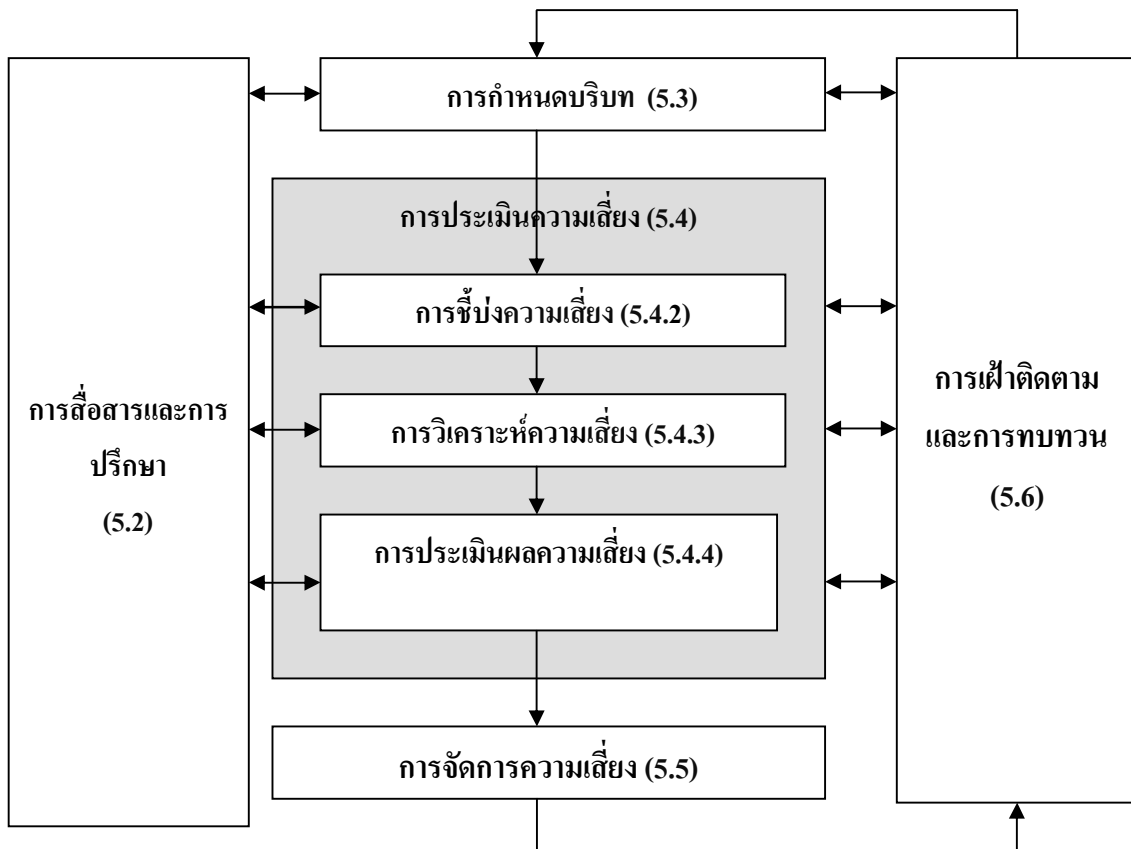
### 5. กระบวนการ

#### 5.1 ทั่วไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยงควร

- เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร
- ปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมและการปฏิบัติ
- ปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร

ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายในข้อ 5.2 ถึงข้อ 5.6 โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แสดงไว้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 5.2 การสื่อสารและการปรึกษา

การสื่อสารและการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก ควรดำเนินการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น แผนการสื่อสารและการปรึกษาควรจัดทำขึ้นและดำเนินการในขั้นตอนแรก ๆ แผนเหล่านี้ควรระบุถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและผลที่ตามมา (ถ้าทราบ) รวมถึงมาตรการในการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ การสื่อสารและการปรึกษาทั้งภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้เสียกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเข้าใจถึงพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

ทีมที่ปรึกษาอาจดำเนินการ ดังนี้

- ช่วยจัดทำบริบทที่เหมาะสม
- มั่นใจว่าได้มีการทำความเข้าใจและพิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

ISO 31000 : 2009

- ช่วยให้มั่นใจว่ามีการชี้บ่งความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- นำผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยง
- มั่นใจว่ามีการพิจารณามุมมองที่แตกต่างในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงและการประเมินผลความเสี่ยง
- การเห็นชอบและสนับสนุนแผนจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ
- ส่งเสริมการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- พัฒนาแผนการสื่อสารและการปรึกษาทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

การสื่อสารและการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งการรับรู้เหล่านี้สามารถแปรผันตามความแตกต่างของคุณค่า ความจำเป็น สมมุติฐาน แนวคิดและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียสามารถมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจ ดังนั้น จึงควรมีการชี้บ่งและบันทึกการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียไว้ และนำไป พิจารณาในกระบวนการตัดสินใจ

การสื่อสารและการปรึกษาควรดำเนินการไปตามข้อเท็จจริง สอดคล้อง ถูกต้อง และมีความเข้าใจในการ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ รักษาความลับและอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์

### 5.3 การกำหนดบริบท

#### 5.3.1 ทั่วไป

การกำหนดบริบทขององค์กรควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงให้กับกระบวนการที่เหลือ สำหรับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะคล้ายกับการพิจารณาในการออกแบบกรอบการบริหารความเสี่ยง (ดูข้อ 4.3.1) โดยการกำหนดบริบทสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาลึกลงไป ในรายละเอียดที่จำเพาะเจาะจงตามขอบเขตของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

#### 5.3.2 การจัดทำบริบทภายนอก

บริบทภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การเข้าใจบริบทภายนอกเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์และข้อห่วงใยของผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกได้รับการพิจารณาเมื่อมีการจัดทำเกณฑ์ความเสี่ยง บริบทภายนอกขึ้นอยู่กับบริบทองค์กรใน ภาพกว้าง (organization-wide) แต่มีรายละเอียดของข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับอย่างเฉพาะเจาะจง มุมมองการรับรู้ (perception) ของผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นปัญหาความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เฉพาะเจาะจงจนถึง ขอบเขตของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การประเมินบริบทภายนอกขององค์กร อาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

### 5.3.3 การจัดทำบริบทภายในองค์กร

บริบทภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินการ โครงสร้าง และกลยุทธ์ บริบทภายในองค์กรหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สามารถมีอิทธิพลต่อวิถีทางที่องค์กรจะบริหารความเสี่ยง บริบทภายในองค์กรควรมีการจัดทำเพราะ

- (ก) การบริหารความเสี่ยงกำหนดอยู่ในบริบทวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (ข) วัตถุประสงค์และเกณฑ์ของแต่ละโครงการ กระบวนการ หรือกิจกรรม ควรได้รับการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม
- (ค) บางองค์กรอาจไม่ทราบถึงโอกาสในการบรรลุกลยุทธ์ โครงการ หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องถึงความมุ่งมั่น ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและคุณค่าขององค์กร

องค์กรควรเข้าใจบริบทภายใน อารวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ชีตความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และเทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และการดำเนินการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธะสัญญา

#### 5.3.4 การจัดทำบริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์กรหรือส่วนขององค์กรที่นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ควรกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ขอบเขต และตัวแปร (parameter) ของกิจกรรม ผู้บริหารความเสี่ยงควรพิจารณาอย่างจริงจังถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ รวมทั้งบันทึกที่ต้องจัดเก็บ ควรมีการกำหนดไว้

บริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะแปรเปลี่ยนไปตามต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถประกอบด้วย

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดความรับผิดชอบไว้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดขอบเขต ความลึกและความกว้างของกิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่จะดำเนินการ รวมถึงสิ่งที่ได้ดำเนินการและสิ่งที่ได้ละเว้น
- กำหนดกิจกรรม กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือสินทรัพย์ตามช่วงเวลา และสถานที่
- กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละโครงการ กระบวนการ หรือกิจกรรม กับโครงการอื่น ๆ กระบวนการหรือกิจกรรมขององค์กร
- กำหนดวิธีการประเมินความเสี่ยง
- กำหนดวิธีประเมินผลการดำเนินงานและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- ชี้นำและระบุการตัดสินใจที่ต้องดำเนินการ
- การชี้นำ กำหนดขอบเขต หรือกำหนดกรอบที่จำเป็นในการศึกษา ขนาดและวัตถุประสงค์ขององค์กร และทรัพยากรที่ต้องการในการศึกษา

การคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้มั่นใจว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ใช้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 5.3.5 กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

องค์กรควรกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ เกณฑ์ควรสะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร เกณฑ์บางเกณฑ์สามารถกำหนดโดยหรือได้รับจากกฎหมายและกฎระเบียบหรือ



ข้อกำหนดอื่น ๆ ที่องค์กรเป็นสมาชิก เกณฑ์ความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ดูข้อ 4.3.2) ต้องกำหนดตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงและทบทวนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ปัจจัยที่ต้องพิจารณารวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ลักษณะขององค์กร และประเภทของสาเหตุและผลสืบเนื่องที่สามารถเกิดขึ้นและวิธีการที่จะวัด
- วิธีการกำหนดโอกาส
- ช่วงเวลาของโอกาสและ/หรือผลสืบเนื่อง
- วิธีการกำหนดระดับความเสี่ยง
- มุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- เมื่อใดก็ตามที่มีหลาย ๆ ความเสี่ยงเกิดขึ้นร่วมกัน ควรมีการพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่อาจสูงขึ้น และพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นร่วมกันได้อย่างไร

#### 5.4 การประเมินความเสี่ยง

##### 5.4.1 ทั่วไป

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่รวมถึงการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

**หมายเหตุ** ดู ISO/IEC 31010 เทคนิคการประเมินความเสี่ยง

##### 5.4.2 การชี้บ่งความเสี่ยง

องค์กรควรชี้บ่งแหล่งความเสี่ยง ส่วนที่ ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์) สาเหตุของการเกิด และศักยภาพของผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้น จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือการจัดทำบัญชีความเสี่ยงที่ครอบคลุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งเสริม ขัดขวาง ลด เร่ง หรือชะลอ การบรรลุวัตถุประสงค์ การชี้บ่งความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการโดยไม่ต้องอ้างถึงโอกาสที่จะเกิด การชี้บ่งอย่างครอบคลุมเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะความเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกชี้บ่งในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

การชี้บ่งความเสี่ยงควรครอบคลุมทุกความเสี่ยง แม้ว่าแหล่งความเสี่ยงนั้นไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร หรือแหล่งความเสี่ยงหรือสาเหตุยังไม่ปรากฏชัดก็ตาม การชี้บ่งความเสี่ยงควรรวมการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นตามมาจากเหตุการณ์นั้น ๆ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นในแต่ละชั้นและผลรวมของผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น การชี้บ่งความเสี่ยงควรพิจารณาผลที่เกิดขึ้นตามมาในวงกว้างที่จะเกิดแม้ว่าจะมีโอกาสในการเกิดน้อย

ก็ตาม นอกจากนี้การซึ่งความเสี่ยงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาสาเหตุและสถานการณ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งแสดงให้เห็นผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้น ฉะนั้นสาเหตุและผลสืบเนื่องที่สำคัญทั้งหมดควรได้รับการพิจารณาองค์กรควรประยุกต์ใช้วิธีการและเทคนิคการซึ่งความเสี่ยงให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ จิตความสามารถ และความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจุบันมีความสำคัญในการซึ่งความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงสารสนเทศย้อนหลังที่เหมาะสมเท่าที่จะหาได้ ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการซึ่งความเสี่ยงควรมีความรู้ที่เหมาะสม

#### 5.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจความเสี่ยง ซึ่งจะได้ข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมินผลความเสี่ยงและการตัดสินใจจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ความเสี่ยงยังสามารถให้ข้อมูลนำเข้าสู่สำหรับตัดสินใจทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงในประเภทและระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันด้วย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงสาเหตุและแหล่งความเสี่ยง ผลสืบเนื่องทั้งทางบวกและทางลบรวมถึงโอกาสที่ผลสืบเนื่องเหล่านั้นจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ควรทำการซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและผลสืบเนื่อง ความเสี่ยงเป็นผลจากการพิจารณาผลสืบเนื่องและ โอกาสรวมถึงปัจจัยร่วมอื่น ๆ ที่มีผลต่อความเสี่ยง สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลสืบเนื่องหลายอย่างที่สามารถส่งผลกระทบต่อหลายวัตถุประสงค์นั้น ต้องพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมที่มีอยู่

แนวทางในการกำหนดเกณฑ์ผลสืบเนื่องและโอกาส รวมถึงแนวทางในการนำเกณฑ์ทั้งสองอย่างมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงนั้น ควรสะท้อนประเภทของความเสี่ยง สารสนเทศที่มีและจุดมุ่งหมายที่จะนำผลการประเมินความเสี่ยงไปใช้ แนวทางนี้ควรสอดคล้องกับเกณฑ์ความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาความเกี่ยวโยงของความเสี่ยงและแหล่งความเสี่ยงที่แตกต่างกันเป็นสิ่งสำคัญ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงควรนำความเชื่อมั่นในการกำหนดระดับความเสี่ยงและความไวในการตอบสนองต่อเงื่อนไขที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และสมมุติฐานมาพิจารณา และควรสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทราบอย่างเหมาะสม ปัจจัยที่ควรระบุและให้ความสำคัญ ได้แก่ ความเห็นที่แตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ ความไม่แน่นอน ความพร้อม คุณภาพ ปริมาณ และสารสนเทศที่มีการเคลื่อนไหว หรือข้อจำกัดของแบบจำลอง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถดำเนินการในเชิงรายละเอียดได้หลายระดับ ขึ้นกับความเสี่ยง จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ รวมทั้งสารสนเทศ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพ เชิงกึ่งปริมาณ เชิงปริมาณ หรือร่วมกันขึ้นอยู่กับสภาพการณ์

ผลสืบเนื่องและโอกาสสามารถกำหนดได้จากผลลัพธ์ของแบบจำลองของเหตุการณ์เดียวหรือหลาย ๆ เหตุการณ์ หรือการประมาณค่านอกช่วง (extrapolation) จากการศึกษาเชิงการทดลอง หรือจากข้อมูลที่มีอยู่ ผลสืบเนื่องสามารถแสดงในรูปของผลกระทบที่เป็นเห็นได้ชัดเจน (tangible) หรือเห็นไม่ชัดเจน (intangible) ในบางกรณีมีความต้องการการระบุค่าเป็นตัวเลขหรือรายละเอียด เพื่อใช้ในการระบุถึงผลสืบเนื่องและโอกาสสำหรับเวลา สถานที่ กลุ่มคน หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

#### 5.4.4 การประเมินผลความเสี่ยง

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องมีการจัดการและจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานของผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง เป็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่พบระหว่างกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับเกณฑ์ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นเมื่อบริบทได้รับการพิจารณา โดยผลจากการเปรียบเทียบนี้ทำให้เห็นความจำเป็นในการจัดการความเสี่ยง

การตัดสินใจควรพิจารณาถึงบริบทของความเสี่ยงในภาพกว้าง รวมถึงการพิจารณาที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากภาคส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากองค์กรที่ได้ประโยชน์จากความเสี่ยงนั้น การตัดสินใจควรเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดอื่น ๆ

ในบางสถานการณ์ การประเมินผลความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อการวิเคราะห์ที่จะมีต่อไป การประเมินผลความเสี่ยงยังคงสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่จะไม่จัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่นใด นอกเหนือจากการรักษามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม การตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากทัศนคติเรื่องความเสี่ยงในองค์กรและเกณฑ์ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น

#### 5.5 การจัดการความเสี่ยง

##### 5.5.1 ทั่วไป

การจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกทางเลือกหนึ่งหรือมากกว่าทางเลือกเพื่อเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ การจัดการความเสี่ยงทำให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่าง ๆ

การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับกระบวนการที่เป็นวงจรต่อไปนี้

- การประเมินการจัดการความเสี่ยง
- การตัดสินใจว่า จะยอมรับระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ได้หรือไม่
- ถ้ายอมรับไม่ได้ ให้กำหนดการจัดการความเสี่ยงใหม่
- การประเมินประสิทธิผลการจัดการความเสี่ยงนั้น

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงหรือเหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ ทางเลือกอาจรวมถึง

- (ก) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มหรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- (ข) การรับความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยงเพื่อหาโอกาส (opportunity)
- (ค) การขจัดแหล่งความเสี่ยง
- (ง) การเปลี่ยนโอกาส (likelihood)
- (จ) การเปลี่ยนผลสืบเนื่อง
- (ฉ) การเฉลี่ยความเสี่ยงกับภาคส่วนอื่น (รวมถึงสัญญาและความเสี่ยงทางการเงิน)
- (ช) การคงความเสี่ยงไว้โดยแจ้งการตัดสินใจ

#### 5.5.2 การเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดเป็นการหาสมดุล ระหว่างต้นทุนและความพยายามของการนำไปปฏิบัติเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ โดยพิจารณาถึงกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดอื่น ๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปกป้องสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ เช่น มีความรุนแรง (ผลสืบเนื่องเชิงลบสูง) แต่ความเสี่ยงน้อยมาก (โอกาสต่ำ)

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ที่ละทางเลือกหรือหลาย ๆ ทางเลือกพร้อมกัน โดยปกติองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกพร้อมกัน

ในการเลือกทางเลือกการจัดการความเสี่ยง องค์กรควรพิจารณาถึงคุณค่าและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย และวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการสื่อสาร ในกรณีที่ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงอื่น ในองค์กรหรือกับผู้มีส่วนได้เสียควรนำมาพิจารณาด้วย แม้ว่าประสิทธิผลจะเท่ากัน การจัดการความเสี่ยงบางอย่าง ผู้มีส่วนได้เสียจะยอมรับได้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

แผนการจัดการความเสี่ยงควรชี้บ่งลำดับความสำคัญของการนำการจัดการความเสี่ยงแต่ละเรื่องไปปฏิบัติให้ชัดเจน

การจัดการความเสี่ยงสามารถทำให้เกิดความเสี่ยงได้ ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญสามารถทำให้มาตรการการจัดการความเสี่ยงล้มเหลวหรือไม่มีประสิทธิผล ดังนั้น การติดตามตรวจสอบถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อประกันว่ามาตรการยังคงมีประสิทธิผล

การจัดการความเสี่ยงสามารถทำให้เกิดความเสี่ยงอื่นตามมาซึ่งจำเป็นต้องประเมิน จัดการติดตามตรวจสอบและทบทวน ความเสี่ยงอื่นที่ตามมาควรรวมไว้ในแผนการจัดการความเสี่ยงเดียวกันกับความ

เสี่ยงเดิมโดยไม่จัดการเหมือนเป็นความเสี่ยงใหม่ การเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงทั้งสองนี้ควรชี้บ่งและรักษาไว้

### 5.5.3 การเตรียมการและการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ

จุดมุ่งหมายของแผนการจัดการความเสี่ยง คือ เอกสารแสดงการบันทึกการเลือกวิธีการจัดการและนำไปปฏิบัติต่อไปอย่างไร

สารสนเทศที่ใช้ในแผนการจัดการควรประกอบด้วย

- เหตุผลในการเลือกวิธีการจัดการ รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- การรับผิชอบของผู้อนุมัติแผน รวมทั้งความรับผิดชอบของผู้นำไปปฏิบัติ
- กิจกรรมที่จะดำเนินการ
- ทรัพยากรที่ต้องการรวมทั้งทรัพยากรสำรองฉุกเฉิน
- การวัดผลการทำงานและข้อจำกัด
- ความต้องการในการรายงานและการติดตามตรวจสอบ
- เวลาและกำหนดการ

แผนการจัดการควรบูรณาการกับกระบวนการบริหารองค์กรและหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่เหมาะสม

หลังจากการจัดการความเสี่ยงแล้ว ผู้ตัดสินใจและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ควรตระหนักถึงลักษณะและความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ควรจัดทำเป็นเอกสารและติดตามตรวจสอบ ทบทวนอย่างเหมาะสม เพื่อการจัดการต่อไป

### 5.6 การติดตามตรวจสอบและการทบทวน

การติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและมีการตรวจสอบหรือเฝ้าระวังเป็นประจำ จะเป็นช่วงเวลาหรือครั้งคราวก็ได้

ความรับผิดชอบสำหรับการติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน

กระบวนการติดตามตรวจสอบและการทบทวนขององค์กร ควรผนวกรวมประเด็นปัญหาทั้งหมดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อจุดมุ่งหมาย ดังนี้

- การทำให้มั่นใจว่า การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในการออกแบบและการดำเนินการ
- การได้สารสนเทศเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงต่อไป

ISO 31000 : 2009

- การวิเคราะห์และเรียนรู้บทเรียนจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (รวมถึงเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ) การเปลี่ยนแปลง แนวโน้ม ความสำเร็จและความล้มเหลวต่าง ๆ
- การตรวจหาการเปลี่ยนแปลงทั้งบริบทภายนอกและบริบทภายใน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ความเสี่ยง และตัวความเสี่ยงเองซึ่งต้องการการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ
- การชี้แจงความเสี่ยงที่อุบัติขึ้นใหม่

ความก้าวหน้าในการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติก่อให้เกิดการวัดผลการดำเนินการ ซึ่งผลดังกล่าว สามารถนำมาผนวกเป็นภาพรวมการบริหารผลการดำเนินงาน การวัดผลและการรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ต่อ ภายนอกและภายใน

การดำเนินการ รวมถึงกิจกรรมการรายงานทั้งภายในและภายนอกโดยรวมขององค์กร

ผลของการติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรมีการบันทึกและรายงานผลทั้งภายในและภายนอกอย่าง เหมาะสม และควรใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง (ดูข้อ 4.5)

#### 5.7 การบันทึกกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงควรสอบกลับได้ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบันทึกจะเป็นพื้นฐาน สำหรับการปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือ รวมถึงในกระบวนการทั้งหมด

การสร้างบันทึกควรพิจารณาถึง

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบันทึกควรพิจารณาถึง

- ความจำเป็นขององค์กรในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ประโยชน์จากการนำสารสนเทศไปใช้ซ้ำเพื่อจุดมุ่งหมายในการบริหาร
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายและความพยายามในการจัดทำและรักษาไว้ของบันทึก
- ความจำเป็นในการบันทึกตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติ
- วิธีการเข้าถึง ความง่ายในการนำมาใช้งาน และสื่อที่ใช้ในการจัดเก็บ
- ระยะเวลาจัดเก็บ
- ความอ่อนไหวของสารสนเทศ

**ภาคผนวก ก.**

(เพื่อเป็นข้อมูล)

**คุณลักษณะในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง****ก.1 ทั่วไป**

ทุกองค์กรควรตั้งเป้าหมายสำหรับระดับของผลการดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับความสำเร็จของการตัดสินใจที่ต้องทำ รายการคุณลักษณะดังปรากฏข้างล่างจะแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานระดับสูงในการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้องค์กรวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเกณฑ์เหล่านี้ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนไว้ในแต่ละคุณลักษณะ

**ก.2 ผลลัพธ์ที่สำคัญ**

ก.2.1 องค์กรทราบความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและครอบคลุมของตนเอง

องค์กรมีความเข้าใจความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องอย่างครบถ้วน

ก.2.2 ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด

**ก.3 คุณลักษณะ**

ก.3.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จุดมุ่งเน้นอยู่ที่องค์กรมีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าประสงค์ผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผล การทบทวน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบบ ทรัพยากร ขีดความสามารถ และทักษะ

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงได้จากการวัดผลการดำเนินการขององค์กรและผลการดำเนินการของผู้จัดการเป็นรายบุคคลเทียบกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน โดยผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตีพิมพ์เผยแพร่และสื่อสารได้ ตามปกติจะมีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งแล้วจึงปรับปรุงกระบวนการและกำหนดวัตถุประสงค์ของผลการดำเนินงานใหม่สำหรับช่วงเวลาถัดไป

การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร โดยรวม และของระบบการวัดผลสำหรับหน่วยงานและรายบุคคล

ก.3.2 ความพร้อมการรับมือกับความเสี่ยง

ในการยกระดับการบริหารความเสี่ยง จะรวมถึงการกำหนดการรับมือกับความเสี่ยงที่ชัดเจนและครบถ้วน การควบคุมความเสี่ยง และงานการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายการรับมือกับความเสี่ยงนั้นต้องมีทักษะที่เหมาะสมและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอต่อการควบคุมตรวจสอบ ติดตามตรวจสอบ

ความเสี่ยง ปรับปรุงมาตรการควบคุมและสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหาร  
สิ่งเหล่านั้น ไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและผู้มีส่วนได้เสียภายใน

ในเรื่องเหล่านี้สามารถชี้แจงได้โดยสมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีความตระหนักรู้เพิ่มเติมในเรื่องความ  
เสี่ยง การควบคุมและงานที่สมาชิกแต่ละคนมีภาระรับผิดชอบ ซึ่งโดยปกติสิ่งเหล่านี้จะระบุอยู่ใน  
คำบรรยายลักษณะงาน (job description) ฐานข้อมูล (database) หรือระบบสารสนเทศ (information  
system) สำหรับคำนิยามของบทบาท ภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบควรเป็นส่วนหนึ่งในโปรแกรม  
การเตรียมบุคลากรก่อนเริ่มงาน (induction programme) ขององค์กร

องค์กรมั่นใจว่าผู้ที่มีภาระรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะบรรลุถึงบทบาทที่กำหนดให้ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่  
เวลา การฝึกอบรม ทรัพยากร และทักษะที่เพียงพอต่อภาระรับผิดชอบที่ได้รับ

### ก.3.3 การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในการตัดสินใจ

การตัดสินใจทั้งหมดภายในองค์กรในระดับที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญใด ๆ ก็ตามเกี่ยวข้องกับ  
พิจารณาความเสี่ยงอย่างเปิดเผยและการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยบันทึกการประชุมและการตัดสินใจที่แสดงถึงการได้หรือในเรื่องความ  
เสี่ยงที่ชัดเจน นอกจากนี้ต้องให้เห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดได้มีการนำไปใช้กับ  
กระบวนการที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจภายในองค์กร เช่น การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน ในโครงการใหญ่  
และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังเหตุผลที่ว่ามานี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี  
ในองค์กรจึงเป็นพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

### ก.3.4 การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

ในการยกระดับการบริหารความเสี่ยง จะรวมถึงการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและ  
ภายใน รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จำเป็นของการ  
บริหารความเสี่ยง การสื่อสารนั้นที่ถูกต้องควรเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง การได้รับข้อมูลที่  
เหมาะสมสามารถช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงและความจำเป็นในการแก้ไขความเสี่ยงเทียบกับ  
เกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างครอบคลุม

การรายงานภายนอกและภายในอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอทั้งในเรื่องความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและ  
ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยอย่างมากในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



### ก.3.5 การบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบกับโครงสร้างการกำกับดูแลขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงเป็นผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ โครงสร้างและกระบวนการของการกำกับดูแลจึงอยู่บนพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยวิธีการสื่อสารของผู้บริหาร (manager language) และจากเอกสารสำคัญในองค์กรที่ใช้คำว่า “ความไม่แน่นอน” ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คุณลักษณะนี้ยังสะท้อนให้เห็นได้ตามปกติในถ้อยแถลงนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตามปกติคุณลักษณะนี้จะได้รับการทวนสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและโดยการพิจารณาจากหลักฐานการปฏิบัติและถ้อยแถลงนโยบาย

-----