

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

## RISK MANAGEMENT MANUAL



สิงหาคม 2556



การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย  
Mass Rapid Transit Authority of Thailand

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญภาพ	(2)
สารบัญตาราง	(3)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง</b>	<b>3</b>
2.1 ความเสี่ยง	3
2.2 การบริหารความเสี่ยง	3
2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยงและปัญหา	3
2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเป็ยงเบนที่ยอมรับได้	3
2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	4
<b>บทที่ 3 โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ รพม.</b>	<b>5</b>
3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
3.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	6
3.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร	9
3.4 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	10
3.5 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ รพม.	11
<b>บทที่ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>12</b>
4.1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	12
4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	14
<b>ภาคผนวก 1 : หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง</b>	<b>23</b>
<b>ภาคผนวก 2 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	<b>36</b>
<b>ภาคผนวก 3 : ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหาร     จัดการความเสี่ยง</b>	<b>41</b>
<b>ภาคผนวก 4 : ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง</b>	<b>52</b>

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
3-1	โครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ รฟม.	5
4-1	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	14
4-2	ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง	17
4-3	ผังแสดงระดับความเสี่ยง	19

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
4-1	ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง	19

## บทที่ 1

### บทนำ

คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2544 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอ หลักเกณฑ์นี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เรื่องการกำกับดูแลที่ดี ได้ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้ ดังนี้

- 1) จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง
- 2) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก
- 3) จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

จากแนวทางดังกล่าว รฟม. ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับแรกขึ้นเมื่อปี 2546 เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยต่อมาในปี 2550 ได้มีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในปี 2553 รฟม. ได้มีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance ของเป้าหมายและความเสี่ยง และเพิ่มเติมปรับปรุงเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ในส่วนของการกำหนดระดับโอกาสและระดับผลกระทบ เป็นต้น

ในปี 2556 รฟม. ได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นอีกครั้ง โดยเพิ่มเนื้อหาในภาคผนวก ดังนี้ การกำหนดระดับความเสี่ยง การกำหนดความเสียหายที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk tolerance) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง รวมถึงเพิ่มเติมและปรับปรุงเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ในส่วนของการกำหนดระดับโอกาส

และระดับผลกระทบ และตัวอย่างการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งจะสามารถเข้าใจได้ถึงกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมในส่วนของความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. กับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) รายละเอียดดังภาคผนวก 5 ซึ่งในปีงบประมาณ 2557 รฟม. จะนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร

## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง

#### 2.1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้

#### 2.2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ด้วยการลดโอกาสและผลเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หรือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ โดยการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือกล่าวคือ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทุกด้านทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดมูลค่าสูงสุด และผลกระทบระหว่างความเสี่ยงที่มีต่อกัน (ประมวลคำศัพท์ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแสดงในภาคผนวก 3)

#### 2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค หรือความยุ่งยากต่างๆ

#### 2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่องค์กรยังสามารถดำเนินงาน

ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

### **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)**

หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะระบุเป็นค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้

### **ความเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)**

หมายถึง ความเปี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

## **2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

- 1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

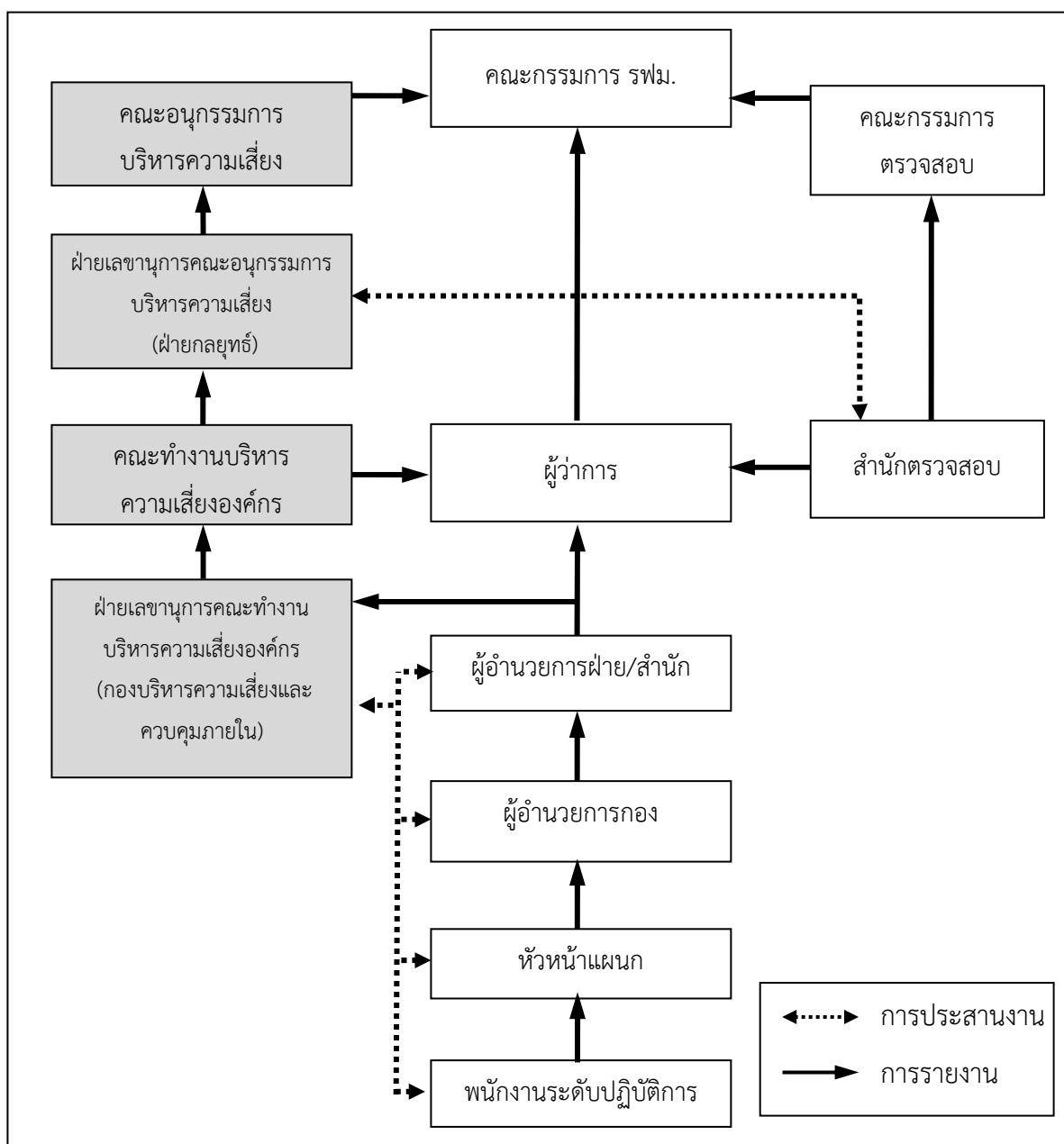


## บทที่ 3

## โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ รฟม.

## 3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงคณะกรรมการ รฟม. โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 โครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

### 3.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในภาพที่ 3-1 รฟม. ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกๆ ด้าน</li> </ul>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สอบทาน ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ รฟม. เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ติดตามการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในที่เหมาะสม</li> </ul>
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการ รฟม. เป็นประธานฯ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และกลั่นกรองเรื่องการบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่สำคัญแก่ รฟม. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ รฟม.</li> <li>เสนอความเห็น เสนอแนะมาตรการหรือวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในเรื่องการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
ผู้ว่าการ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร</li> <li>กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร (ผู้ว่าการ รฟม. เป็นประธาน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกรอบนโยบายและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร</li> </ul>

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> <li>- รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการ รพม. หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและ กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)</li> </ul>
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประสานงานเพื่อให้มีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการฯ</li> <li>- จัดทำและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ส่วนงานต่างๆ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
สำนักตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร</li> <li>- ประเมินความน่าเชื่อถือของการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก และผู้อำนวยการกอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>- เสนอข้อมูลความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบ</li> <li>- เสนอประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถบริหารจัดการให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ</li> <li>- จัดให้มีระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง</li> <li>- กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด</li> <li>- ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและแผนกบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสาน ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือส่วนงานต่างๆ ในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ให้ความรู้แก่ส่วนงานต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง</li> <li>- ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานต่างๆ และแจ้งเตือนให้ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงได้มีการบริหารจัดการ และทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> <li>- เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร</li> </ul>
หัวหน้าแผนกและพนักงานระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาวิเคราะห์และรายงานความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ดำเนินการตามระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง</li> <li>- ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด</li> <li>- รายงานผลการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

### 3.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ที่ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งทีมงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อตรวจสอบดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง ในปี 2545 รฟม. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในปี 2553 ได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รฟม. ต่อมาในปี 2555 ได้มีการยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และทำการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร และต่อมาในปี 2556 ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร เพิ่ม โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้ว่าการ	ประธานคณะทำงาน
2. รองผู้ว่าการ (กลยุทธ์และแผน)	คณะทำงาน
3. รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ)	คณะทำงาน
4. รองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง)	คณะทำงาน
5. รองผู้ว่าการ (บริหาร)	คณะทำงาน
6. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน	คณะทำงาน
7. ผู้ช่วยผู้ว่าการ	คณะทำงาน
8. ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ	คณะทำงาน
9. ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจตัวร่วม	คณะทำงาน
10. ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจรถไฟฟ้า	คณะทำงาน
11. ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน
12. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า	คณะทำงาน
13. ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงาน
14. ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
15. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	คณะทำงาน
16. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาพื้นที่	คณะทำงาน
17. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมโยธาและสถาปัตยกรรม	คณะทำงาน
18. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1	คณะทำงาน
19. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2	คณะทำงาน
20. ผู้อำนวยการฝ่ายระบบรถไฟฟ้า	คณะทำงาน
21. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ	คณะทำงาน
22. ผู้อำนวยการฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย	คณะทำงาน

23. ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย	คณะทำงาน
24. ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน	คณะทำงาน
25. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อและบริการ	คณะทำงาน
26. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
27. ผู้อำนวยการสำนักงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	คณะทำงาน
28. ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะทำงานและเลขานุการ
29. หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดกรอบนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 2) ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 4) จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ
- 5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 6) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 7) รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการ รฟม. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง
- 8) จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)
- 9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้ว่าการการรถไฟฯ ฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมอบหมาย

### 3.4 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการ รฟม. จึงได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. โดยมีองค์ประกอบ (ตามคำสั่ง รฟม. ที่ 486/2557 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2557) ดังนี้

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. กรรมการ รฟม.                                     | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. กรรมการ รฟม. 2 ท่าน                              | อนุกรรมการ       |
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน                             | อนุกรรมการ       |
| 4. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน                    | อนุกรรมการ       |
| 5. ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม.                            | อนุกรรมการ       |
| 6. ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์               | เลขานุการ        |
| 7. ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยง<br>และควบคุมภายใน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) พิจารณากลับกรองเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงองค์กร
- 2) กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ในเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย และรัฐบาล
- 3) พิจารณาเรื่องอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย มอบหมาย หรือที่ผู้ว่าการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยร้องขอ

### 3.5 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ รฟม.

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดกรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายของ รฟม. รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ รฟม.
- 2) จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 3) ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 4) ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
- 5) ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 6) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร

## บทที่ 4

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

รฟม. ได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

#### การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย/สำนัก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของ รฟม. หรือสามารถควบคุมได้โดยกระบวนการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ จะต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ขาย การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย สถิติราคา การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

#### การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รฟม.

#### 4.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ รฟม. ดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)
- 3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)
- 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- 7) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)
- 8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงข้างต้นมีกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 2 ถึง 7 ซึ่งเรียกว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนที่ 1 และ 8 เป็นองค์ประกอบเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอน มีประสิทธิภาพ

#### 4.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

- 1) รูปแบบการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
- 2) บทบาทของคณะกรรมการ รฟม. ในการกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและครอบคลุม
- 3) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
- 4) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่รับผิดชอบ
- 5) การส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
- 6) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 4.1.2 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- 1) คณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยง ให้พนักงานทุกคนเข้าใจและดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่
- 2) จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- 3) มีการประสานงานระหว่างงานบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบ เพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน

- 4) มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ตลอดจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์

## 4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)
- 5) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- 6) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงแสดงได้ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรแบบบูรณาการ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

#### 4.2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนวิสาหกิจของ รพม. ซึ่งรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รพม. ด้วย

ผลของการกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ รพม. จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ และเป้าหมายอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร กำหนดเพิ่มเติม

#### 4.2.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งก่อนขั้นตอนการระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 4.2.1 คือกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานเสียก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก รพม. ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา คู่แข่ง และรูปแบบการใช้ชีวิต (life style) ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายใน รพม. ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ รพม. ด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

#### (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

#### (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

#### (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

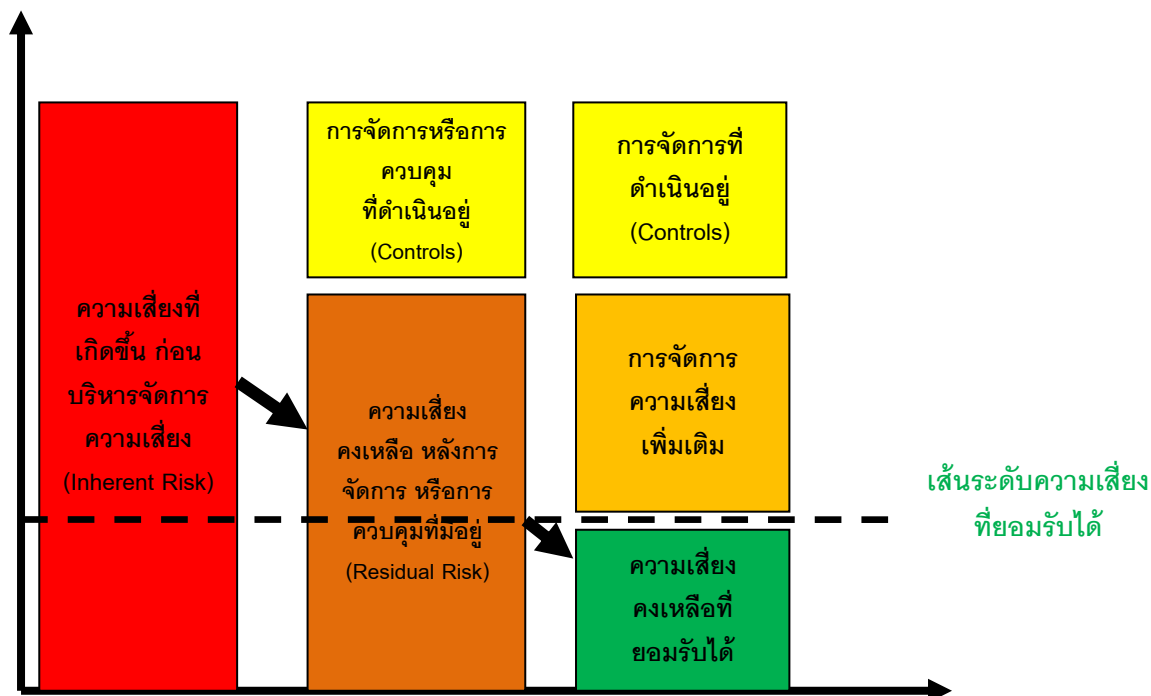
#### (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

### 4.2.3 การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 4.2.2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่

(Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 1) การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

#### (1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปรากฏอยู่ใน [ภาคผนวก 1](#)

## (2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่

ก) ผลกระทบด้านการเงิน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

ข) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ รพม. ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่างๆ และจากการให้บริการรถไฟฟ้าฯ

ค) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของ รพม. ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

ง) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของ รพม.

จ) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้การอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ซึ่งเป็นการระบุว่าคุณเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

รพม. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ 5 ระดับ ตามรายละเอียดใน [ภาคผนวก 1](#) อย่างไรก็ตามอาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาสและระดับผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ใน [ภาคผนวก 1](#) ในการประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีนี้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้นๆ โดยเฉพาะต่อไป

## 2) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 4-1 และภาพที่ 4-3

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1 - 3	ต่ำ
4 - 9	ปานกลาง
10 - 16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ตารางที่ 4-1 ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ภาพที่ 4-3 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

#### 4.2.4 การจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 4.2.3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

##### 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

##### 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

##### 3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

##### 4) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) แผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้



- 1) กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ
- 2) กำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ
- 3) กำหนดแล้วเสร็จ

ทั้งนี้ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยงแสดงใน [ภาคผนวก 2](#)

#### 4.2.5 กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

รพม. ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก เป็นผู้พิจารณา กำหนด ผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร จะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

#### 4.2.6 การติดตามและประเมินผล

##### 1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นช่วงๆ (Separate Evaluation)

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตาม

ช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไร การตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วงๆ ก็จะน้อยลงเท่านั้น

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตามหากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย

ในการติดตามตรวจสอบของ รพม. จะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self - Assessment) โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใดส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง อย่างไรก็ตามสำนักตรวจสอบจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน หรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการ รพม.

## 2) การรายงานผล

ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้ทราบทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทราบในทันที

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ รพม. ได้ทราบทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย หรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

## 3) การประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework Appraisal)

ขั้นตอนและองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จะต้องมีการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยการประเมินอาจจะดำเนินการในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self - Appraisal) หรืออาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Independent Appraisal) ก็ได้

ภาคผนวก 1  
หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

## หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น (Impact) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ ซึ่งฝ่าย/สำนัก ผู้รับผิดชอบหลักความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมตาม KRI ที่ได้กำหนดไว้ด้วย

### 1. ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
สูงมาก	5	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
สูง	4	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 – 6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.5 - 0.75
ปานกลาง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน – 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.5
น้อย	2	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 – 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25
น้อยมาก	1	- มีโอกาสเกิดขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05

## 2. ระดับผลกระทบต่อองค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น (Impact)

### 2.1 ผลกระทบด้านการเงิน

#### 1) กรณีโครงการรถไฟฟ้าและโครงการอื่นๆ ที่มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ
สูง	4	มากกว่า 5% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ
ปานกลาง	3	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ
น้อย	2	มากกว่า 1% – 2.5% ของมูลค่าโครงการ
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ

#### 2) กรณีทั่วไป

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 5 ล้านบาท
สูง	4	มากกว่า 1 ล้านบาท – 5 ล้านบาท
ปานกลาง	3	มากกว่า 500,000 บาท – 1 ล้านบาท
น้อย	2	มากกว่า 100,000 บาท – 500,000 บาท
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 100,000 บาท

### 2.2 ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

#### 1) กรณีการดำเนินงานโครงการต่างๆ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 20 % - จำนวนผู้คัดค้านโครงการมากกว่า 500 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการคัดค้านอย่างรุนแรง* มากกว่า 40%
สูง	4	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 15% - 20 % - จำนวนผู้คัดค้านโครงการมากกว่า 400 – 500 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการคัดค้านอย่างรุนแรง* มากกว่า 30% - 40%

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
ปานกลาง	3	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 5% - 15 % - จำนวนผู้ตัดค่านโครงการมากกว่า 300 - 400 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค่านอย่างรุนแรง มากกว่า 20% - 30%
น้อย	2	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 2.5% - 5 % - จำนวนผู้ตัดค่านโครงการมากกว่า 200 - 300 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค่านอย่างรุนแรง มากกว่า 10% - 20%
น้อยมาก	1	- มีความล่าช้ากว่าแผนไม่เกิน 2.5 % - จำนวนผู้ตัดค่านโครงการน้อยกว่า 200 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค่านอย่างรุนแรง ไม่เกิน 10%

หมายเหตุ : \* ตัดค่านอย่างรุนแรงคือ มีการร้องเรียนมากกว่า 2 ทางขึ้น-ลง ซึ่งรวมอุโมงค์และทางวิ่ง

## 2) กรณีความปลอดภัยของการให้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีผู้เสียชีวิต หรือมีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษา มากกว่า 20 วัน - จำนวนอาชญากรรมตั้งแต่ 20 ครั้งขึ้นไป/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
สูง	4	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษา มากกว่า 2 - 7 วัน - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 19 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
ปานกลาง	3	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องรับการรักษา ไม่เกิน 2 วัน - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 18 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
น้อย	2	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยเข้ารับการรักษา แต่ไม่ต้องพักรักษาตัวในสถานพยาบาล - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 17 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
น้อยมาก	1	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย รักษา โดยการปฐมพยาบาล - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 16 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน

## 3) กรณีประสิทธิภาพของการให้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลา มากกว่า 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์ น้อยกว่า 99.80 %

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
		- ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้าน้อยกว่า 98.0 %
สูง	4	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 5 – 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์ 99.80 % - 99.85 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้า 98.0% – 98.5 %
ปานกลาง	3	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 1 – 5 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.85 % - 99.90 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามักกว่า 98.5% – 99.0 %
น้อย	2	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 30 นาที – 1 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.90 % - 99.95 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามักกว่า 99.0% – 99.5 %
น้อยมาก	1	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลาไม่เกิน 30 นาที - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.95 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามักกว่า 99.5 %

#### 4) กรณีจำนวนผู้โดยสารในการใช้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 5% ขึ้นไป -ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถไฟฟ้าต่ำกว่าร้อยละ 80
สูง	4	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5% -ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 81 - 86
ปานกลาง	3	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 2.5% -ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 87-92
น้อย	2	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 1.25% -ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 93 - 96
น้อยมาก	1	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 0.63% -ระดับความพึงพอใจของผู้ให้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 97

## 5) กรณีหยุดให้บริการเนื่องจากปัจจัยภายนอก (เหตุอุทกภัย เหตุจลาจล/ชุมนุมประท้วง)

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 5 วัน
สูง	4	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 3 – 5 วัน
ปานกลาง	3	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 1 – 3 วัน
น้อย	2	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 12 – 24 ชั่วโมง
น้อยมาก	1	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 12 ชั่วโมง

## 2.3 ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพพจน์

1) กรณีการร้องเรียนของประชาชนผู้ใช้บริการ หรือการร้องเรียนจากผู้ได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 55 ราย/เดือน
สูง	4	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 40 - 55 ราย/เดือน
ปานกลาง	3	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 25 - 40 ราย/เดือน
น้อย	2	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 10 - 25 ราย/เดือน
น้อยมาก	1	- จำนวนการร้องเรียนน้อยกว่า 10 ราย/เดือน

2) กรณีมีการนำเสนอข่าวในเชิงลบ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีการพาดหัวข่าวหน้าหนึ่งในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง มากกว่า 5 ฉบับ
สูง	4	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง น้อยกว่า 5 ฉบับ



ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
ปานกลาง	3	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ
น้อย	2	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ
น้อยมาก	1	- ไม่มีข่าวเผยแพร่ผ่านสื่อ

### 3. การคำนวณระดับความเสี่ยง

การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง กรณีที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงสามารถทำได้โดยคำนวณระดับความเสี่ยงถ่วงน้ำหนักด้วยสูตร ดังนี้

$$R = \sum_{i=1}^n W_i L_i \times \sum_{i=1}^n W_i I_i$$

เมื่อ R คือ ค่าระดับความเสี่ยง

$W_i$  คือ น้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

$L_i$  คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

$I_i$  คือ ผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

i คือ ลำดับของสาเหตุความเสี่ยง

ตัวอย่างการคำนวณระดับความเสี่ยงที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงตามตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง สามารถคำนวณระดับความเสี่ยงได้โดยนำน้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงในช่อง (1) คูณกับค่าโอกาส ( $L_i$ ) และค่าผลกระทบ ( $I_i$ ) ของสาเหตุในช่อง (2) เป็นค่าโอกาสถ่วงน้ำหนัก ( $L$ ) และค่าผลกระทบถ่วงน้ำหนัก ( $I$ ) ในช่อง (3) เมื่อรวมค่าของโอกาสถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.8 หรือคิดเป็นระดับ 4 และเมื่อรวมค่าของผลกระทบถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.6 หรือคิดเป็นระดับ 4 จากนั้นนำโอกาสถ่วงน้ำหนักกับผลกระทบถ่วงน้ำหนักมาคูณกันจะได้ระดับความเสี่ยงเท่ากับ  $4 \times 4 = 16$

## ตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก (1)	ระดับความเสี่ยง ของสาเหตุ (2)			ระดับความเสี่ยงของ สาเหตุถ่วงน้ำหนัก (3)					
			$L_i$	$I_i$	$R_i$	L	I	R			
การพัฒนาระบบ สารสนเทศสำหรับ ผู้บริหารมีความ ล่าช้า	1. การจัดการผู้รับจ้างมี ความล่าช้ากว่าแผน	0.2	5	4	20	1.0	0.8				
	2. ผู้รับจ้างจัดเก็บความ ต้องการของระบบไม่ ครบถ้วน	0.4	4	3	12	1.6	1.2				
	3. ผู้รับจ้างออกแบบและ พัฒนาระบบไม่สอดคล้อง กับความต้องการของผู้ใช้ ระบบ	0.4	3	4	12	1.2	1.6				
รวมน้ำหนัก		1.0	รวม			3.8	3.6				
						ระดับความเสี่ยง			4	4	16

#### 4. การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk tolerance) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากแต่ละกลยุทธ์จะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

##### 1) การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของ รพม. จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ และค่า “ระดับ 3” ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดย Risk Appetite จะมีทั้งการกำหนดเป็นเชิงปริมาณตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ของแต่ละความเสี่ยง และกำหนดเป็นเชิงคุณภาพตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง เช่น ความรุนแรง การได้รับอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบ เป็นต้น

## 2) การกำหนดความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของ รฟม. จะกำหนดจากค่าเบี่ยงเบนจากเป้าหมายการดำเนินงานที่องค์กรยอมรับได้ และจากผลต่างของค่าเกณฑ์วัดระดับ “ระดับ 3” ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดย Risk Tolerance จะมีทั้งการกำหนดเป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเช่นเดียวกับ Risk Appetite ยกตัวอย่างการกำหนด Risk Tolerance ของ รฟม. เช่น การกำหนด Risk Tolerance ของความเสี่ยงในการเกิดสถานการณ์ที่ไม่มีความปลอดภัยในการให้บริการ คือ หยุดเดินรถไฟฟ้าไม่เกิน 3 วัน

ภาคผนวก 2  
แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง

## แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (ต้นปีงบประมาณ)

เป้าหมายที่ ... : .....

เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ ... : .....

ผู้รายงาน.....

เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม/บริหารจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			การควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน และผลที่ได้รับ			ระดับความเสี่ยงหลัง การควบคุม/บริหารจัดการ ที่มีอยู่ปัจจุบัน			การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม		
				โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผลที่ได้รับ	โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา ดำเนินการ

หมายเหตุ : ประเมินโอกาสและผลกระทบทุกสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยโอกาสและผลกระทบแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2 และต่ำมาก = 1

## แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มทบทวนการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (รายไตรมาส)

เป้าหมายที่ ... : .....

เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ ... : .....

ผู้รายงาน.....

เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความ เสี่ยงที่ยอม รับได้	การจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ .....					ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง และผลที่ได้รับ ณ สิ้นเดือน .....			การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตั้งแต่ เดือน.....			
					การจัดการ ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระดับ ความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ	การจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ความก้าวหน้า การบริหาร ความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ/ ผลการ ดำเนินงาน	ระดับ ความเสี่ยง (ปัจจุบัน)	การจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	
															เริ่มต้น	แล้วเสร็จ

หมายเหตุ : ประเมินโอกาสและผลกระทบทุกสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยโอกาสและผลกระทบแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2 และต่ำมาก = 1

## แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม .....

ส่วนงานผู้รับผิดชอบ .....

## 1. วัตถุประสงค์

.....  
.....

## 2. เป้าหมายการดำเนินงาน

1) .....

2) .....

## 3. ลักษณะ/วิธีการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

## 4. ระยะเวลาดำเนินการและแผนการดำเนินงาน

## 4.1 ระยะเวลาดำเนินการ

.....

## 4.2 แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน											
	พ.ศ. ....			พ.ศ. ....								
	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. ....												
2. ....												
.....												

5. ค่าใช้จ่ายและอัตรากำล้าง

ค่าใช้จ่าย

.....

อัตรากำล้าง

.....

6. ผลตอบแทนของการดำเนินงาน

.....

.....

.....



### ภาคผนวก 3

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง

## แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (ต้นปีงบประมาณ)

เป้าหมายที่ ..... : .....  
 เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 25XX : .....

} ①

ผู้รายงาน.....  
 เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม/บริหารจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			การควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มี อยู่ปัจจุบัน และผลที่ได้รับ			ระดับความเสี่ยงหลัง การ ควบคุม/บริหารจัดการที่มีอยู่ ปัจจุบัน			การบริหารจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม		
				โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับความ เสี่ยง	โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผลที่ได้รับ	โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ระยะเวลา ดำเนินการ
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑳	

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุเป้าหมายและเป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2-3 : ระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเองไม่บรรลุ  
วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย ซึ่งอาจมีที่มาจากปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ อำนาจหน้าที่ กระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ บุคลากร

- เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ หรืออาจจะมาจากปัจจัยภายนอก เช่น การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ภัยธรรมชาติ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น
- ขั้นตอนที่ 4 : ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละสาเหตุความเสี่ยง โดยผลรวมของสาเหตุหลักในแต่ละความเสี่ยงจะมีค่าเท่ากับ 1
- ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเป็ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งจะพิจารณาจากเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ประกอบกับการพิจารณาของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 6-11 : กำหนดระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยในการพิจารณาระดับโอกาสและระดับของผลกระทบ จะใช้หลักเกณฑ์ตามภาคผนวก 1 ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง รพม. ประกอบกับการพิจารณาของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 12-14 : ระบุวิธีการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งระบุผู้รับผิดชอบและผลที่ได้จากการดำเนินงานดังกล่าว
- ขั้นตอนที่ 15-17 : ระบุระดับความเสี่ยงหลังจากมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ทั้งนี้ในการระบุโอกาสและผลกระทบ ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินตามรายละเอียดในภาคผนวก 1 ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง รพม.
- ขั้นตอนที่ 18-20 : ระบุวิธีการจัดการเสี่ยงเพิ่มเติมหากความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือหน่วยงานมีแผนการจัดการความเสี่ยงที่จะนำมาปฏิบัติในอนาคต

## แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มทบทวนการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (รายไตรมาส)

เป้าหมายที่ ..... : .....

เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 25XX : .....

} ①

ผู้รายงาน.....

เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความ เสี่ยงที่ยอม รับได้	การจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ 2556					ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงและผลที่ ได้รับ ณ สิ้นเดือน.....			การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตั้งแต่ เดือน.....			
					การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระดับ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผลที่ได้รับ	ความก้าวหน้า การบริหาร ความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ/ ผลการดำเนินงาน	ระดับ ความเสี่ยง (ปัจจุบัน)	การจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	
															เริ่มต้น	แล้วเสร็จ
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱

ขั้นตอนที่ 1-11 : ระบุข้อมูลเป้าหมาย เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ ความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง ค่าน้ำหนักของแต่ละสาเหตุ Risk Appetite/  
Tolerance ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และในส่วนของการจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ โดยอ้างอิงข้อมูลจากแบบฟอร์มที่ 1  
ซึ่งแต่ละหน่วยงานดำเนินการแล้วในช่วงต้นปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 12-14 : กรอกข้อมูลในส่วนของความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ณ ต้นปีงบประมาณและผลที่ได้รับจากการบริหารจัดการความ  
เสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาในการรายงาน (ณ สิ้นเดือนธันวาคม/ ณ สิ้นเดือนมีนาคม/ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน/ ณ สิ้น  
เดือนกันยายน)

ขั้นตอนที่ 15-18 : ระบุวิธีการจัดการเสี่ยงเพิ่มเติมหากความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือหน่วยงานมีแผนการจัดการความ  
เสี่ยงที่จะนำมาปฏิบัติในอนาคต พร้อมทั้งระบุระยะเวลาในการดำเนินงานด้วย

ภาคผนวก 4  
ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

## ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
1	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กร เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้าง มูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)</li> <li>- การควบคุมภายใน (Internal Control)</li> <li>- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</li> </ul>
2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการ ปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
3	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	กระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่ เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายใน องค์กร มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ที่เหมาะสม และ ช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้ใช้อำนาจในทางที่ผิด
4	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานที่สร้างขึ้น เพื่อใช้ ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยลดโอกาสที่จะก่อให้เกิด ความเสี่ยง หรือลดระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
5	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความ ล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งใน ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
6	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยจากภายในหรือภายนอก
7	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
8	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน (prevention) การตรวจพบ (detection) และการแก้ไข (correction)
9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
10	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
11	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
12	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
13	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยง ตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกัน

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
14	แผนภาพแสดงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix)	แผนภาพแสดงให้เห็นถึงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม
15	แผนภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
16	COSO	<p>คำย่อของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission เป็นคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)</li> <li>- American Accounting Association (AAA)</li> <li>- Financial Executives Institute (FEI)</li> <li>- Institute of Internal Auditors (IIA)</li> <li>- Institute of Management Accountants (IMA)</li> </ul>



ภาคผนวก 5

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ  
(State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)

ที่มา : เอกสารประกอบการประชุมเชิงสัมมนา การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ  
ด้านบริหารจัดการองค์กร หัวข้อการบริหารความเสี่ยง โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด  
วันอังคารที่ 13 สิงหาคม 2556

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ  
(State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)

เกณฑ์ประเมินการบริหาร ความเสี่ยง	การเชื่อมโยง ระบบ SEPA(หมวด)	เกณฑ์การประเมิน SEPA
<u>ระดับที่ 1</u> - การดำเนินการเบื้องต้นในการ สร้างความสำเร็จในการบริหาร ความเสี่ยง - องค์ประกอบของการบริหาร ความเสี่ยง - Risk Based Internal Control - การจัดการต่อความเสี่ยงที่มี ลำดับสูง - คู่มือการบริหารความเสี่ยง	1.1 ก (3)	- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้าง รัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน
	1.2 ข (1)	- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่ มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติการทั้ง ในปัจจุบันและในอนาคต
	2.1 ก (1)	- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สามารถ ระบุจุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างไร
	2.1 ก (2)	- สัญญาณการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ - การจัดทำ SWOT ต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้าน การเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี
	2.2 ก (4)	- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในเรื่องผลกระทบ ต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากรของ รัฐวิสาหกิจ
<u>ระดับที่ 2</u> - แผนงานการบริหารความเสี่ยง ปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปี และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน รวมทั้งการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง มีการพิจารณา ความเหมาะสม/เพียงพอของ แผนงานปกติ - มีหน่วยงานรับผิดชอบการ บริหารความเสี่ยง	1.1 ก (3)	- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้าง รัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

เกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง	การเชื่อมโยงระบบ SEPA(หมวด)	เกณฑ์การประเมิน SEPA
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมี การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง I/L ที่ชัดเจนเป็นระบบ	1.2 ข (1)	- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- คู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีคุณสมบัติของคู่มือที่ดีครบถ้วน และมีการเผยแพร่ คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานทุกระดับ	2.1 ก (2)	- สัญญาการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
	2.1 ข (2)	- การจัดทำ SWOT ต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี
	2.1 ข (2)	- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง
	2.2 ก (4)	- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในเรื่องผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรของ รัฐวิสาหกิจ
	3.1 ก	- การรับฟังและการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดพัน กับความต้องการและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
	4.1 ก (1)	- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
	4.1 ก (2)	- การนำข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
<b>ระดับที่ 3</b> - เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่ายและสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละหน่วยงาน - มีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานชัดเจน รวมถึง	1.1 ก (3)	- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

เกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง	การเชื่อมโยงระบบ SEPA(หมวด)	เกณฑ์การประเมิน SEPA
<p>สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส</li> <li>- มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง</li> <li>- มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ</li> </ul>	1.2 ข (1)	- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
	2.1 ก(2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัญญาณการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</li> <li>- การจัดทำ SWOT ต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี</li> <li>- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำหลักการการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตาม COSO ERM, Portfolio View of Risk รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> </ul>
	2.1 ข (2)	- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรของ
	2.2 ก(4)	- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในเรื่องผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ
	3.1 ก	- การรับฟังและการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดหันกับความต้องการและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
	4.1 ก(1)	- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
	4.1 ก(2)	- การนำข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง	การเชื่อมโยงระบบ SEPA(หมวด)	เกณฑ์การประเมิน SEPA
<p><u>ระดับ 4 และระดับ 5</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี</li> <li>- มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์</li> <li>- การวางแผน / การลงทุน (Linkage between risk and policy)</li> <li>- มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ (Revise)</li> <li>- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)</li> <li>- มีการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value creation)</li> <li>- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)</li> <li>- Portfolio View of Risk</li> <li>- Intergrate Governance , Risk and Compliance</li> </ul>	1.1 ก (3)	- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน
	1.2 ก (1)	- บทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
	2.1 ก (2)	- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำหลักการการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตาม COSO ERM, Portfolio View of Risk รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	2.1 ข (2)	- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง
	2.2 ก (4)	- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในเรื่องผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ
	3.1 ก	- การรับฟังและการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดหันกับความต้องการและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด
	4.2 ก	การจัดการสารสนเทศ การประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศ โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ
	5.2 ก (2)	- การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
	5.2 ก (3)	- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
	6.1 ค	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน</li> <li>- การจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>