

คู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
(Enterprise Risk Management)
บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด
ประจำปีงบประมาณ 2568

จัดทำโดย
แผนกโครงการ
ส่วนนโยบาย แผน และบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร

สารบัญ

หัวข้อที่	เรื่อง	หน้าที่
1	การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	1
	1.1 คำนิยาม	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	8
	1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยง	8
	1.4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	9
2	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	15
3	ประเภทความเสี่ยงหมวดหมู่หลัก (Risk Categories) และ หมวดหมู่อย่อย (Sub Categories) ของหัวข้อการประเมินความเสี่ยง	16
4	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	17
	4.1 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	17
	4.2 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงผลกระทบ (Impact)	18
	4.3 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	21
	4.4 ระดับความเสี่ยง (Risk Heat Map)	22
5	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	23
ภาคผนวก ก	สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง	24

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

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 ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

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
ผลกระทบ ด้านความปลอดภัย	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากไม่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น คำจำกัดความของหัวข้อนี้คือวิธีการวัดและประเมินความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความปลอดภัย โดยคำนึงถึงเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อลดความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้ในด้านความปลอดภัย
ผลกระทบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การรถไฟแห่งประเทศไทย , กระทรวงคมนาคม)	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นบุคคล องค์กร หรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงด้านผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะบ่งบอกถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มผู้ที่มีความเกี่ยวข้องหรือเผยแพร่ต่อกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบเหล่านี้อาจเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผลกระทบต่อชื่อเสียง	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงองค์กร หัวข้อนี้เน้นไปที่ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับชื่อเสียง โดยเฉพาะการกระทำหรือประพฤติกรรมที่ส่งผลให้ความนิยมหรือความไว้วางใจลดลง เช่น การแพร่กระจายข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือเท็จจริงที่สามารถเสื่อมเสีย การเกิดเหตุการณ์ที่สามารถสร้างความสับสนหรือความไม่พอใจในสาธารณูปโภค
ผลกระทบต่อ ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ และระดับการให้บริการ	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หมายถึงการประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อการบริการไม่ตอบสนองตามความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้า หรือเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่อาจทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจหรือสูญเสียความเชื่อมั่นที่เกิดจากการหยุดให้บริการ
ผลกระทบ ด้านงบประมาณ	- การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณเป็นคำใช้ในการกำหนดหรือกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินหรือทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงในองค์กรหรือธุรกิจ เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกินกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นต้น

1.1.3 คำจำกัดความประเภทความเสี่ยงหมวดหมู่หลัก (Risk Categories) ของหัวข้อการประเมินความเสี่ยง

หมวดหมู่หลักของหัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
<p>การเงิน (Finance)</p>	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและการบริหารจัดการทางการเงินขององค์กร การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินมุ่งเน้นการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการเงินขององค์กร เช่น ความไม่แน่นอนในราคาสินค้าหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ความขาดแคลนทางเงินทุน ปัจจัยเศรษฐกิจที่มีผลต่อรายได้ และความเสี่ยงจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการทางการเงิน การประเมินความเสี่ยงในด้านการเงินช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และตอบสนองต่อความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นได้ และวางแผนและดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินให้เหมาะสม</p>
<p>ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)</p>	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ห่วงโซ่อุปทานเป็นระบบที่ประกอบด้วยบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรรับรู้และเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บสินค้า การขนส่ง การจัดจำหน่าย และการบริการหรือการรับประกันสินค้า ผ่านการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความไม่แน่นอนในการส่งมอบสินค้า การขาดแคลนสินค้าหรือวัตถุดิบ ความไม่เสถียรของผู้จัดจำหน่าย การขัดแย้งทางการค้าระหว่างประเทศสภาวะภัยธรรมชาติ โดยเป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานคือการระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ และสิ่งแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อให้ห่วงโซ่อุปทานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และคงทนต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสามารถพิจารณาและเลือกทำสัญญากับผู้ประกอบการและบริษัทที่เป็นส่วนสำคัญในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีความรับผิดชอบและน่าเชื่อถือได้อีกด้วย</p>

หมวดหมู่หลักของ หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
<p>กฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ (Compliance)</p>	<p>- การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรอาจพบ เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กร การประเมินความเสี่ยงในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับนั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบทางกฎหมาย การเงิน ภาพลักษณ์ ความเสียหายทางธุรกิจ และความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรได้ การประเมินความเสี่ยงในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ มีประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรสามารถรับมือและจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินความเสี่ยงองค์กรในเชิงกฎหมาย/สัญญาข้อบังคับ ส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย การบังคับใช้ข้อบังคับ นโยบายองค์กร และสัญญาข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับได้อย่างเหมาะสม และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาข้อบังคับให้เกิดขึ้นได้น้อยที่สุด</p>
<p>ธุรกิจ (Business Risks)</p>	<p>- การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ความเสี่ยงธุรกิจเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญหน้าและต้องจัดการสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเชิงลบต่อผลประโยชน์ รายได้ สภาพการเงิน ส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และภาพลักษณ์ขององค์กร การประเมินความเสี่ยงองค์กรด้านธุรกิจเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านสินค้า หรือบริการ เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ ความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าการประเมินความเสี่ยงองค์กรด้านธุรกิจช่วยให้องค์กรมีมุมมองกว้างขึ้นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจทางธุรกิจ และการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือและจัดการกับความเสี่ยงในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

หมวดหมู่หลักของหัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
<p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)</p>	<p>- การประเมินความเสี่ยงขององค์กรเป็นบุคคลหรือกลุ่มที่มีความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกับองค์กรและสามารถได้รับผลกระทบจากความเสียหายที่เกี่ยวข้องได้โดยตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเป็นบุคคลภายในองค์กร เช่น ผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคลากรทั่วไป และสามารถเป็นภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ลงทุน ผู้กระทำการทางการเงิน องค์กรพันธมิตร องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน สังคมสิ่งแวดล้อม สื่อมวลชน หรือชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ และใช้ข้อมูลและความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประเมินเพื่อเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองที่ครอบคลุม หน้าที่สำคัญคือทำให้ความสำคัญและความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กร</p>
<p>กลยุทธ์องค์กร (Strategy)</p>	<p>- แผนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร แผนกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถรับรู้และทำความเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจ รูปแบบของกลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงขององค์กรอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะและขอบเขตขององค์กรเอง โดยแผนกลยุทธ์อาจรวมถึงขั้นตอนทางวิธีการ แนวทางการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือหรือระบบเชิงเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจทางธุรกิจในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จในการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว</p>

หมวดหมู่หลักของ หัวข้อการประเมินความเสี่ยง	คำนิยาม
<p>ภัยคุกคาม (Hazard Risk)</p>	<p>- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ภัยคุกคามอาจเป็นสิ่งที่เป็อันตรายหรือสามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้ต่อคน ทรัพย์สิน หรือสิ่งแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงภัยคุกคามมุ่งเน้นการระบุประเภทของภัยคุกคาม การประเมินระดับความเสี่ยง การตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรการความปลอดภัยที่มีอยู่ และการวางแผนการจัดการความเสี่ยงในการลดความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินความเสี่ยงภัยคุกคามช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการป้องกันภัยคุกคามที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>การดำเนินการ (Operation Risks)</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) เพื่อป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบในด้านความปลอดภัย ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านชื่อเสียง ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและระดับการให้บริการ และด้านงบประมาณ โดยมีการพัฒนาระบบ และปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

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

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

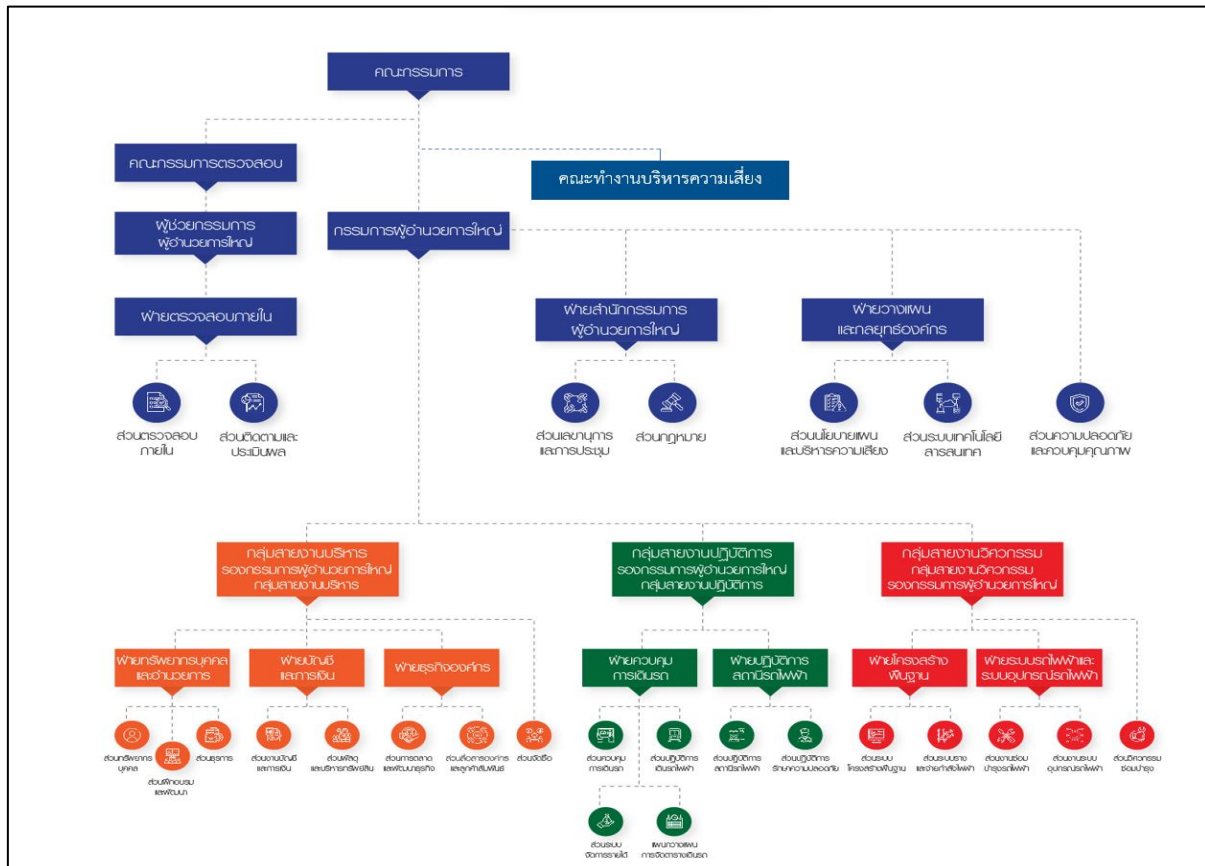
ข้อ 3. บริษัท จะกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) โดยจะมีการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามความเสี่ยง เพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 4. บริษัท ถือว่าการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เป็นหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานของบริษัททุกคน และต้องให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เพื่อปลูกฝังระบบ ERM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) ดังกล่าวจะมีการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจ นำไปปฏิบัติ ปรับปรุงรักษาให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป

1.4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1.4.1 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



1.4.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ 2) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีกลไกในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1) สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบ ตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสม รวมทั้งสอบทานประสิทธิภาพ ของระบบงาน และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และ ประกาศต่างๆ ของบริษัท ตลอดจนผลการดำเนินการติดตามของฝ่ายบริหาร ซึ่งรวมทั้งการให้คุณให้โทษของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ 2) สอบถามถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญ ตลอดจนวิธีบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ลดน้อยลงจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี 3) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมิน ติดตาม และดูแลปริมาณความเสี่ยงของบริษัท ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม 2) กำหนดเพดานความเสี่ยงที่บริษัท จะยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร 3) ศึกษาข้อมูลและสถิติความเสี่ยงทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค และนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณา 4) ให้ข้อมูลข่าวสารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจเดียวกัน ว่าเกิดปัญหาความเสี่ยงทางธุรกิจใดบ้าง และมอบหมายให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเรื่องดังกล่าวไปขยายผล

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<ol style="list-style-type: none"> 5) กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้ 6) กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ 7) นำมาตรการการจัดการความเสี่ยง มาปฏิบัติใช้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 8) กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 9) สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ 10) ร่วมเสนอแนวทางให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น 11) ทำการสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องและพนักงานภายในองค์กร รับทราบถึงแผนการจัดการความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยงและแต่ละช่วง 12) ร่วมประชุมทบทวนผลลัพธ์ของการจัดการบริหารความเสี่ยง ทุกๆ 6 เดือน โดยแยกวาระการประชุม เกี่ยวกับการดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนด 13) ในกรณีที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป
<p>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
<p>พนักงานระดับบริหาร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการประเมิน ความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ 4) ให้ความร่วมมือในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) การปฏิบัติภารกิจ ของส่วนนโยบายแผนและบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติ ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง
<p>พนักงานและลูกจ้างชั่วคราว</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประเมิน ความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชารับทราบตามลำดับชั้น 2) มีส่วนเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ
<p>ส่วนนโยบายแผน และบริหารความเสี่ยง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท 3) จัดทำและทบทวนเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมิน ความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และเสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง 5) ดำเนินการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
<p>ผู้ตรวจติดตามภายในระบบ บริหารคุณภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) สอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการกำกับดูแลที่ฝ่ายบริหารจัดการให้มีขึ้น และดำเนินการอยู่ นั้นมีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) รายงานประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ตรวจพบ รวมทั้ง แนวทางปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมนั้น ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 3) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอแนวทาง การปรับปรุงและพัฒนาต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

1.4.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) สามารถดำเนินงานหรือให้บริการเป็นไปอย่างอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นการปฏิบัติตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ 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
- กำหนดเขตแดนความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร
- ศึกษาข้อมูลและสถิติความเสี่ยงทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค และนำเสนอประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณา
- ให้ข้อมูลข่าวสารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจเดียวกัน ว่าเกิดปัญหาความเสี่ยงทางธุรกิจใดบ้าง และมอบหมายให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเรื่องดังกล่าวไปขยายผล
- กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงที่บริษัท ฯ สามารถยอมรับได้
- กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์
- นำมาตรการการจัดการความเสี่ยง มาปฏิบัติใช้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ
- ร่วมเสนอแนวทางให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น
- ทำการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรและพนักงานผู้เกี่ยวข้อง รับทราบถึงแผนการจัดการความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยงและแต่ละช่วง
- ร่วมประชุมทบทวนผลลัพธ์ของการจัดการบริหารความเสี่ยง ทุกๆ 3 เดือน โดยแยกวาระการประชุม เกี่ยวกับการดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนด
- ในกรณีที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ให้คณะฯ พิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป

2. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) คือ การสำรวจว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้ และทำการจำแนกประเภทความเสี่ยง (Risk categories) โดยในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ในอนาคต

การระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรดังนี้

- 1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร :** เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น
 - วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
 - 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

ประเภทความเสี่ยงหมวดหมู่หลัก (Risk Categories) และ หมวดหมู่ย่อย (Sub Categories) ของหัวข้อการประเมินความเสี่ยง

การเงิน (Finance)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
FI 01	การเบิกจ่ายงบประมาณ
FI 02	ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
SC 01	ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource service) เช่น ผู้รับเหมา ฯลฯ
SC 02	อะไหล่ซ่อมบำรุง

กฎหมาย/ สัญญาข้อบังคับ (Compliance)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
CP 01	กฎหมายความปลอดภัย กฎหมายพลังงาน อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
CP 02	กฎหมายแพ่ง และพาณิชย์
CP 03	กฎระเบียบ ข้อบังคับ สัญญาต่างๆ มติของผู้กำกับดูแล เช่น สัญญา รฟพท.

ธุรกิจ (Business Risks)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
BR 01	ระบบ Feeder System และ ระบบการขนส่งประเภทอื่น
BR 02	ข้อจำกัดในการหารายได้อื่นๆ นอกเหนือจากการรับจ้าง บริหารการเดินรถไฟฟ้า
BR 03	เศรษฐกิจ
BR 04	นโยบายด้านการเมือง เช่น การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public. Private Partnership หรือ PPP), การปรับเปลี่ยนนโยบายต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานของ รฟพท.

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
SH 01	รฟท., บอร์ดบริหาร, ผู้ถือหุ้น และ ผู้บริหารบริษัท
SH 02	พันธมิตรทางธุรกิจ เช่น โรงแรมอมารี ดอนเมือง, ไอทีสแควร์, รพ.จุฬาราชวิทยาลัย, สายการบินต่างๆ ฯลฯ
SH 03	พนักงานภายในองค์กร
SH 04	ชุมชนข้างเคียงหน่วยงาน
SH 05	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในธุรกิจ
SH 06	สื่อมวลชน
SH 07	หน่วยงานภาครัฐ
SH 08	กลุ่มเปราะบาง

กลยุทธ์องค์กร (Strategy)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
ST 01	การเพิ่มความหลากหลายของรายได้
ST 02	การเพิ่มศักยภาพด้านธุรกิจในการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
ST 03	การเพิ่มระดับการบริการให้กับผู้ใช้บริการ
ST 04	การกระตุ้นอุปสงค์การของใช้บริการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร
ST 05	การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
ST 06	การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ST 07	การเติบโตอย่างยั่งยืน

ภัยคุกคาม (Hazard Risk)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
HZ 01	ภัยคุกคามทางจากมนุษย์ เช่น ภัยสงคราม, คอร์รัปชัน, ไฟไหม้, ก่อการร้าย, ฆาตกรรม, โจรกรรม ฯลฯ
HZ 02	ภัยคุกคามทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม, พายุ, ไฟป่า, แผ่นดินไหว ฯลฯ
HZ 03	ด้าน IT เช่น Cyber Attack, โดน Hack, PDPA ฯลฯ
HZ 04	โรคระบาด (Pandemic)
HZ 05	การทุจริต เช่น การใช้อำนาจในทางที่ผิด, การเรียกรับสินบน, การก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน ฯลฯ

การดำเนินการ (Operation Risks)	
รหัส	รายการหมวดหมู่ย่อย
OP 01	การบริหารสถานีรถไฟฟ้า
OP 02	การบริหารจัดการปฏิบัติการเดินรถ
OP 03	การซ่อมบำรุง
OP 04	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
OP 05	การควบคุมคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
OP 06	ส่วนงานสนับสนุน เช่น จัดซื้อ, IT, บัญชี, การตลาด, สื่อสารองค์กร ฯลฯ
OP 07	การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
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 หากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีการพิจารณาและมีมติเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หากหน่วยงานใดมีความประสงค์จะขอแก้ไขมติที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานนั้นจะต้องทำหนังสือชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการแก้ไขดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงผ่านประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณานำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบต่อไป

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
ผลกระทบด้าน ความปลอดภัย	- ไม่มีเหตุการณ์ด้าน ความปลอดภัยซึ่งไม่มี ผลกระทบในทางลบต่อ ความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและพนักงาน	- เหตุการณ์ด้านความ ปลอดภัยหรือความ ปลอดภัยเล็กน้อยแต่ ได้รับการแก้ไขอย่าง รวดเร็ว - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ต่อความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและพนักงาน ในวงจำกัดและ สามารถ จัดการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	- เหตุการณ์ด้านความ ปลอดภัยได้เกิดขึ้น ซึ่ง ส่งผลให้เกิดการ หยุดชะงัก แต่สามารถ แก้ไขได้ภายใน ระยะเวลาที่ยอมรับได้ - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ต่อความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและพนักงาน จำเป็นต้องมีมาตรการ ลดความเสี่ยงเชิงรุก	- เหตุการณ์ด้านความ ปลอดภัยหรือความ ปลอดภัยได้เกิดขึ้น ทำให้ เกิดการหยุดชะงัก และ ต้องการความ ช่วยเหลือจากภายนอก ในการแก้ไข - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ ความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและพนักงานใน ระดับ ได้รับบาดเจ็บหลาย รายแต่ไม่ถึงขั้นเสียชีวิต ทำ ให้ต้องมีการเพิ่มมาตรการ ลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน และครอบคลุม	- เหตุการณ์ด้านความ ปลอดภัยหรือความ ปลอดภัยได้เกิดขึ้นทำให้ เกิดการหยุดชะงัก และ ต้องการความช่วยเหลือ จากภายนอกในการแก้ไข - ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ ความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและพนักงานใน ระดับ เสียชีวิตตั้งแต่ 1 คน ขึ้นไป ทำให้ต้องมีมาตรการ ลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน และจัดทำแผนฉุกเฉิน

เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Parameters)					
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก (Low)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
เกณฑ์ด้านผลกระทบ	1	2	3	4	5
ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, กระทรวงคมนาคม)	- ได้รับความตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล แต่เป็นเรื่องไม่รุนแรง และไม่ต้องทำหนังสือชี้แจง	- ได้รับความตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัทต้องทำหนังสือชี้แจงเหตุผล และแนวทางแก้ไขต่อหน่วยงานดังกล่าว	- ได้รับความตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยบริษัทต้องเข้าชี้แจงเหตุผล และแนวทางแก้ไขต่อหน่วยงานดังกล่าว	- ได้รับความสั่งห้ามดำเนินการชั่วคราว โดยหน่วยงานกำกับดูแล และบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาได้	- ได้รับความสั่งห้ามดำเนินการหรือยุติการดำเนินการโดยเด็ดขาด จากหน่วยงานกำกับดูแล
ผลกระทบต่อชื่อเสียง	- เกิดข้อร้องเรียนต่อบริษัทแต่บริษัทสามารถอธิบายหรือจัดการสถานการณ์ได้ในเวลารวดเร็วและยังไม่ปรากฏเป็นข่าวหรือการวิจารณ์ผ่านสื่อทุกประเภท	- มีผู้ใช้บริการบางคนแจ้งข้อร้องเรียนถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แต่บริษัทสามารถอธิบายหรือจัดการสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และยังไม่ปรากฏเป็นข่าวหรือการวิจารณ์ผ่านสื่อทุกประเภท	- ปรากฏเป็นข่าวในสื่อเฉพาะกลุ่มที่มีผู้บริโภคสื่อในจำนวนจำกัดและไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการของบริษัท หรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ	- เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และโซเชียล) ซึ่งส่งผลกระทบต่อในวงจำกัด และสามารถจัดการได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง	- เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อ (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และโซเชียล) ซึ่งส่งผลกระทบต่อในวงกว้างอย่างรวดเร็ว นานกว่า 24 ชั่วโมง 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"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการ - ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ - <u>ไม่หยุดการให้บริการ</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบโดย มีการแจ้งพนักงานให้รับทราบและมีผลต่อคะแนนประเมินจากผู้ให้บริการ - ได้คะแนนประเมินจากผู้ให้บริการต่ำกว่าคะแนนประเมินครั้งที่ผ่านมา - หยุดการให้บริการ แต่สามารถแก้ไขได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการ - ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัท - ผู้ใช้บริการร้องเรียนตั้งแต่ 1-2 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน - หยุดการให้บริการ ไม่เกิน 1 ชั่วโมง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการ - ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัทและร้องเรียนไปที่หน่วยงานต้นสังกัด - ผู้ใช้บริการร้องเรียนตั้งแต่ 3-5 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน - หยุดการให้บริการ 1-2 ชั่วโมง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการ - ผู้ใช้บริการร้องเรียนบริษัทและ ร้องเรียนไปที่หน่วยงานต้นสังกัด - ผู้ใช้บริการร้องเรียน มากกว่า 5 รายต่อเรื่องภายใน 1 เดือน - หยุดการให้บริการ ทุกสถานี 2 ชั่วโมงขึ้นไป
ผลกระทบด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์ ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ คิดเป็นมูลค่าน้อยกว่า 1% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ คิดเป็นมูลค่า 1-3% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ คิดเป็นมูลค่า 4-6% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ คิดเป็นมูลค่า 7-10% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากเหตุการณ์ผลกระทบต่อการเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ คิดเป็นมูลค่ามากกว่า 10% ของกรอบวงเงินที่กำหนดไว้ทั้งหมดในปีนั้นๆ

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 <u>โดยมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในทุก 10 ปีหรือนานกว่านั้น</u>	- เคยเกิดเหตุการณ์ขึ้นน้อยมากและไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดเหตุการณ์ภายในระยะเวลาอันสั้น <u>โดยมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในทุก 5-10 ปี</u>	- เคยเกิดเหตุการณ์ขึ้นในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น <u>1 ครั้งในทุก 1 – 5 ปี</u>	- เคยเกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น <u>1 ครั้งในทุก 6 เดือน – 1 ปี</u> - มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในปี	- เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งในปีที่ผ่านมา - มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากกว่า <u>1 ครั้งในทุก 6 เดือน</u> - มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นใน <u>6 เดือนข้างหน้า</u>

4.4 ระดับความเสี่ยง (Risk Heat Map)

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

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Map)					
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

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่มีโอกาสจะก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

2. การร่วมจัดการความเสี่ยง (Share)

เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญของบุคลากรหรือจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานไม่เพียงพอ ก็อาจจัดจ้างบุคลากรภายนอกมาดำเนินการแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานทำความสะอาด เป็นต้น

3. การลดความเสี่ยง (Reduce)

ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง

4. การยอมรับความเสี่ยง (Accept)

เป็นการยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

ภาคผนวก ก : สรุประบวนการบริหารความเสี่ยง

