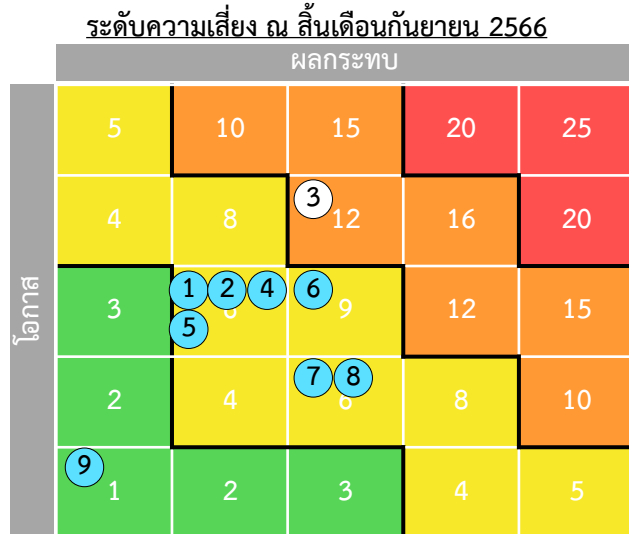
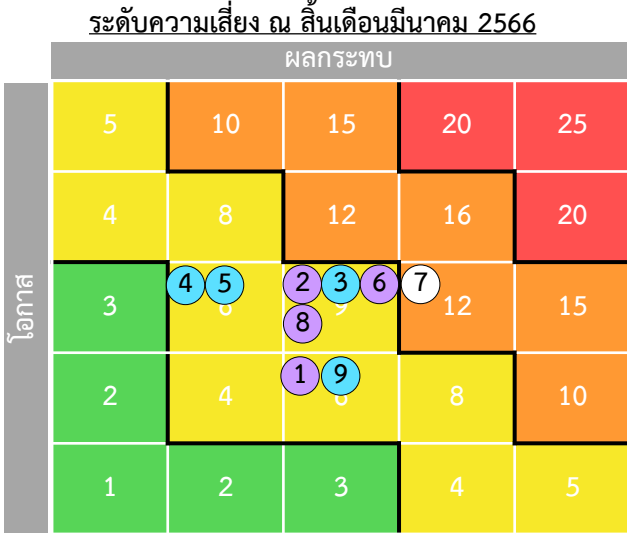
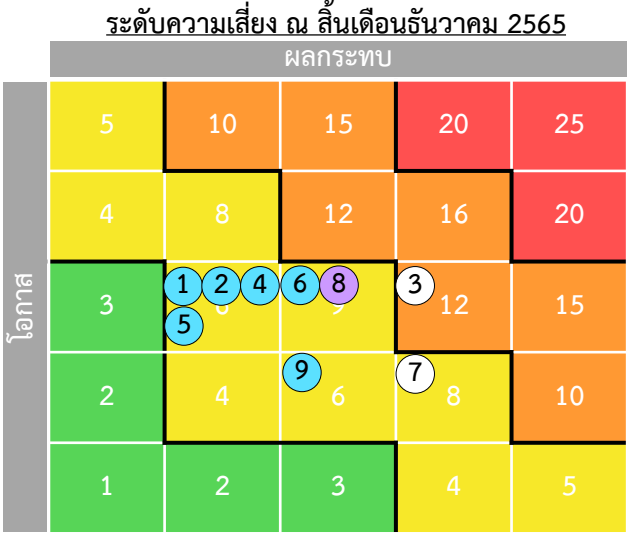




A. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

B. เป้าประสงค์

C. ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

D. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงกับผลการคาดการณ์ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

Modernize Inclusively

G1 : เชื่อมโยงระบบการเดินทางและพัฒนาศักยภาพบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดี

- 1 G1CR1 : การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
- 2 G1CR2 : กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค
- 3 G1CR3 : การพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้บริการ (4x3=12)

จำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้น

สายเฉลิมรัชมงคล	สายฉลองรัชธรรม
RA : 3.46 แสนคน-เที่ยว/วัน RT : 3.40 แสน-เที่ยว/วัน	RA : 56,180 คน-เที่ยว/วัน RT : 55,891 คน-เที่ยว/วัน
ผล สิ้น ก.ย. 66 : 3.76 แสนคน-เที่ยว/วัน	ผล สิ้น ก.ย. 66 : 56,405 คน-เที่ยว/วัน
บรรลุ RA	บรรลุ RA

ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงระบบการเดินทาง

RA : ผลการดำเนินงานร้อยละ 100 (2 โครงการ) RT : ผลการดำเนินงานร้อยละ 100 (1 โครงการ)
ผล สิ้น : คก. 1.1.1_FS MRTA Taxi EV ผลการดำเนินงานร้อยละ 100 ก.ย. 66 คก. 1.1.2_GP ศึกษา พัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมพื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวก ผลการดำเนินงานร้อยละ 96.80 อยู่ในช่วง RT

รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์

- 4 G2

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566														กสค.-RM02-1 (Q4/2566)	
A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR1 การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อเสนอของ กกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง											

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR1 การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง
---	--	--	--	--

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR1 การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง
---	--	--	--	--

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR1 การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)										
				1) จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล						3.46 แสนคน-เที่ยว/วัน		3.40 แสนคน-เที่ยว/วัน ≤ RT < 3.46 แสนคน-เที่ยว/วัน										
				2) จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม						56,180 คนเที่ยว/วัน		55,891 คนเที่ยว/วัน ≤ RT < 56,180 คนเที่ยว/วัน										
										*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)		*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)										
F		G	H	I		J			K			L	M	N	O				P	Q		
สาเหตุ		น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม		ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ช่วง เวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ		

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR1 การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง
---	--	--	--	---

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**

1. Leading Indicator

เหตุการณ์ :
ผลการดำเนินงานโครงการ/มาตรการ/แผนงานที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้ากว่าแผน



2. ประเมินความเสี่ยง

- พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

- บุคลากร ระบบเทคโนโลยี ไม่เพียงพอและ/หรือ ไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

- การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/โรคอุบัติใหม่

- ภัยพิบัติ



3. Lagging Indicator

ผลกระทบ :
จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 5 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
2 น้อย	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 100 – 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 4 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
3 ปานกลาง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ร้อยละ 100 ทุกโครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 3 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
4 สูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 2 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
5 สูงมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 1 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)

o **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

o **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

o **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G1CR1C1 : การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	(1) จัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	ควบคุม (Treat)	-	ใช้ hardware /software ที่มีอยู่เดิม	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	มีข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าที่เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
	(2) ศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า โดยจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	ถ่ายโอน (Transfer)	10 ล้านบาท	ที่ปรึกษา ดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	มีผลการศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า เพื่อใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
	(3) บุคลากรและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic)	ควบคุม (Treat)	ค่าพัฒนาระบบ Big Data 73.6 ล้านบาท	-	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	มีข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
สรุปทางเลือก	(1) จัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว (2) ศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า โดยจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ (3) บุคลากรและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic)					
G1CR1C2 : กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค	(1) การสนับสนุนข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ ให้กับฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์	ควบคุม (Treat)	-	ใช้ hardware /software ที่มีอยู่เดิม	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการนำข้อมูลมาใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
	(2) นำผลสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ มาพิจารณาปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ควบคุม (Treat)	ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์	ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการนำผลสำรวจมาใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
	(3) ดำเนินการตามสัญญาสัมปทาน โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน	ยอมรับ (Take)	-	ดำเนินการตามข้อกำหนดที่ระบุในสัญญาสัมปทาน	-	มีแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา
	(4) ติดตามการดำเนินงานด้านการตลาดและพัฒนาเชิงพาณิชย์ของผู้รับสัมปทาน	ควบคุม (Treat)	-	ไม่สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานได้	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	- ทราบสถานการณ์ดำเนินงานด้านการตลาดของผู้รับสัมปทานเป็นประจำทุกเดือน และมีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์คาดการณ์ผลการดำเนินงาน - เกิดการประสานและบูรณาการร่วมกันระหว่าง รฟม. และผู้รับสัมปทาน ในการดำเนินการด้านการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ส่งผลให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เป็นไปตามแผน
	(5) จัดทำโครงการเพื่อเพิ่มจำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร	ควบคุม (Treat)	10 ล้านบาท/ปี	ผู้รับจ้าง ดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้ามหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	- ผลิตภัณฑ์บัตรโดยสาร/สิทธิประโยชน์และกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า - ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า
สรุปทางเลือก	(1) การสนับสนุนข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ ให้กับฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์ (2) นำผลสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ มาพิจารณาปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (3) ดำเนินการตามสัญญาสัมปทาน โครงการรถไฟฟ้าสายสี					

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G1CR1C3 : ทรัพยากรที่สำคัญ เช่น บุคลากร ระบบเทคโนโลยี เป็นต้น ไม่เพียงพอและ/หรือไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค	(1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application เว็บไซต์)	ควบคุม (Treat)	2 ล้านบาท/ปี	Application เว็บไซต์	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า มหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	ระบบ Application / เว็บไซต์ ที่มีความสะดวกและลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้งาน
	(2) ปรับปรุงระบบจอตรและภูมิทัศน์ ลานจอตรสายเฉลิมรัชมงคล	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนาระบบจอตรและภูมิทัศน์ 65 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า มหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	ระบบการให้บริการที่จอตรที่มีความสะดวกและลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการ
	(3) พัฒนา Application MRTA Parking เพื่อรองรับการให้บริการ MRTA Taxi EV	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนา Application MRTA Parking 10 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า มหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	Application MRTA Parking ที่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกในการเดินทางเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนระหว่างสถานีรถไฟฟ้าและต้นทาง/ปลายทาง
	(4) พัฒนาระบบ Big Data เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนาระบบ Big Data 73.6 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า มหานคร เป็นไปตามเป้าหมาย	ระบบ Big Data ที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
สรุปทางเลือก	(1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application / เว็บไซต์) (2) ปรับปรุงระบบจอตรและภูมิทัศน์ ลานจอตรสายเฉลิมรัชมงคล (3) พัฒนา Application MRTA Parking เพื่อรองรับการให้บริการ MRTA Taxi EV (4) พัฒนาระบบ Big Data เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ					

- o **การวิเคราะห์ Cost Benefit** : การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ
- o **กลยุทธ์ (4T)** : 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น
3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566															กสค.-RM02-1 (Q4/2566)
A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR2 กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง											

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR2 กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง
---	--	--	--	---

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR2 กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง
---	--	--	--	---

A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR2 กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5 จำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 2.5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)											
				1) จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล						3.46 แสนคน-เที่ยว/วัน		3.40 แสนคน-เที่ยว/วัน ≤ RT < 3.46 แสนคน-เที่ยว/วัน											
				2) จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม						56,180 คนเที่ยว/วัน		55,891 คนเที่ยว/วัน ≤ RT < 56,180 คนเที่ยว/วัน											
										*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)		*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)											
F		G	H	I		J			K			L		M	N	O				P	Q		
สาเหตุ		น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม		ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง		ช่วงเวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ		
						ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i																

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**



ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 5 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
2 น้อย	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 100 – 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 4 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
3 ปานกลาง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ร้อยละ 100 ทุกโครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 3 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
4 สูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 2 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)
5 สูงมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	จำนวนผู้โดยสารเท่ากับ ค่าเกณฑ์วัดที่ 1 ตามบันทึกข้อตกลงปีงบประมาณ 2566 (หรือค่าตัวชี้วัดอื่นที่สูงกว่า)

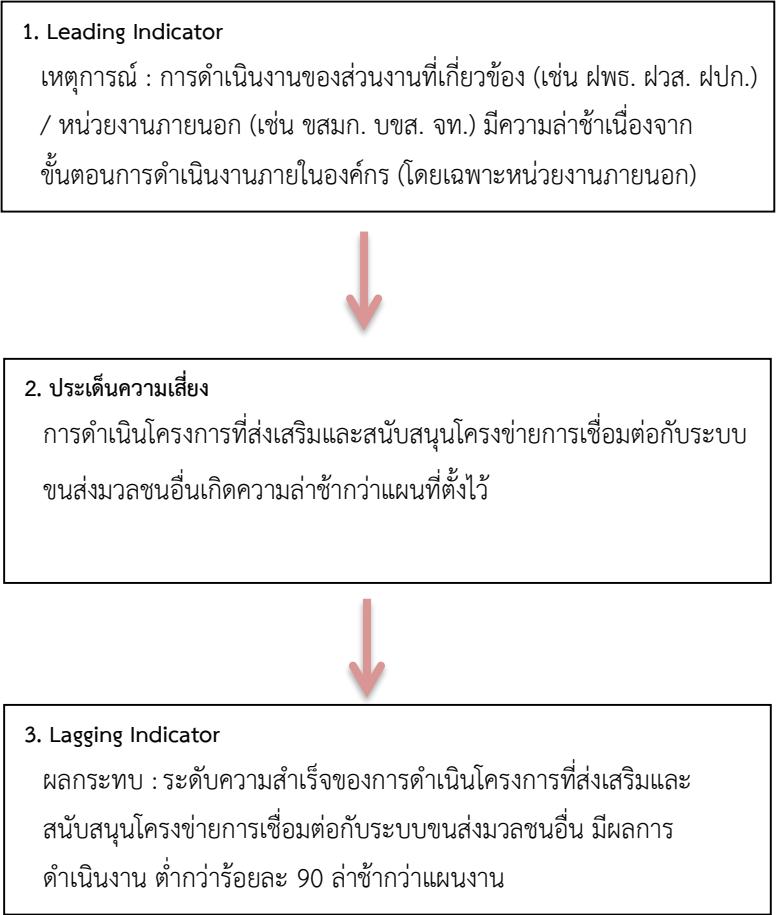
- **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G1CR2C1 : กลยุทธ์ทางการตลาดที่รองรับสถานะค่าครองชีพที่สูงขึ้นไม่เพียงพอ และ/หรือไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค	(1) กำหนดโปรโมชั่นค่าโดยสารที่จูงใจ และพัฒนาผลิตภัณฑ์บัตรโดยสารที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ควบคุม (Treat)	-	ดำเนินการร่วมกับผู้รับสัมปทาน	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	โปรโมชั่น/ผลิตภัณฑ์บัตรโดยสารที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า
	(2) สนับสนุนการรับชำระค่าโดยสารผ่านโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทางในชีวิตประจำวันของประชาชน	ควบคุม (Treat)	-	ดำเนินการร่วมกับผู้รับสัมปทาน	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	ช่องทางชำระค่าโดยสารที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทางในชีวิตประจำวันของประชาชน
	(3) ร่วมมือกับพันธมิตรทางการตลาดในการจัดให้มีสิทธิประโยชน์สำหรับลูกค้า	ควบคุม (Treat)	-	ดำเนินการร่วมกับพันธมิตร	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	สิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า
	(4) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application / เว็บไซต์)	ควบคุม (Treat)	2 ล้านบาท/ปี	Application เว็บไซต์	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	ระบบ Application / เว็บไซต์ ที่มีความสะดวกและลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้งาน
	(5) ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	ถ่ายโอน (Transfer)	10 ล้านบาท/ปี	ผู้รับจ้างดำเนินการ	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า
	(6) ร่วมมือกับพันธมิตรและผู้รับสัมปทานในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้า การใช้บัตรเครดิต EMV Contactless และการเติมเงินบัตรโดยสารผ่านช่องทางออนไลน์ (MRT Mobile Top Up)	ควบคุม (Treat)	-	ดำเนินการร่วมกับพันธมิตรและผู้รับสัมปทาน	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า
	(7) พัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ควบคุม (Treat)	-	ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าฟ้ามหานครเป็นไปตามเป้าหมาย	กลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
สรุปทางเลือก	(1) กำหนดโปรโมชั่นค่าโดยสารที่จูงใจ และพัฒนาผลิตภัณฑ์บัตรโดยสารที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (2) สนับสนุนการรับชำระค่าโดยสารผ่านโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทางในชีวิตประจำวันของประชาชน (3) ร่วมมือกับพันธมิตรทางการตลาดในการจัดให้มีสิทธิประโยชน์สำหรับลูกค้า (4) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application / เว็บไซต์) (5) ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (6) ร่วมมือกับพันธมิตรและผู้รับสัมปทานในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้า การใช้บัตรเครดิต EMV Contactless และการเติมเงินบัตรโดยสารผ่านช่องทางออนไลน์ (MRT Mobile Top Up) (7) พัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า					

- o **การวิเคราะห์ Cost Benefit** : การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ
- o **กลยุทธ์ (4T)** : 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่ง

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566																	กสค.-RM02-1 (Q4/2566)	
A. ปัจจัยเสี่ยง G1CR3 การพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ให้บริการ B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง (RA) ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่น มีผลการดำเนินงานร้อยละ 100 ตามแผนงาน (RT) ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่น มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าแผนงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☐ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 4) ข้อเสนอแนะของ คกก.รฟม./ excom คทง. ที่เกี่ยวข้อง ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)			E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)					
				1) ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงระบบการเดินทาง						ผลการดำเนินงานร้อยละ 100 (2 โครงการ) (1) โครงการ MRTA Taxi EV (2) โครงการศึกษา พัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมพื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวก			ผลการดำเนินงานร้อยละ 100 (1 โครงการ) (1) โครงการ MRTA Taxi EV (2) โครงการศึกษา พัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมพื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวก					
F	G	H	I	J			K			L	M	N	O				P	Q
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ช่วงเวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ
				ระดับโอกาส (I)	ระดับผลกระทบ (i)	(I x i)	ระดับโอกาส (I)	ระดับผลกระทบ (i)	(I x i)				O1 สิ้น ธ.ค. 65	O2 สิ้น มี.ค. 66				

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**



ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : จุดเชื่อมต่อการเดินทางกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่มีความสะดวก		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ครบถ้วนร้อยละ 100	ความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ครบถ้วนร้อยละ 100
2 น้อย	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ร้อยละ 50	ความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ร้อยละ 50
3 ปานกลาง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ร้อยละ 25	ความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมเทียบกับแผนร้อยละ 100 และทุกกิจกรรมดำเนินการได้ร้อยละ 25
4 สูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95	ความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมเทียบกับแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95
5 สูงมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนต่ำกว่าร้อยละ 90	ความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมเทียบกับแผนต่ำกว่าร้อยละ 95

- o **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- o **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- o **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G1CR3C1 : จุดเชื่อมต่อการเดินทางกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่มีความสะดวก	(1) เพิ่มความถี่ในการติดตามประสานงาน	การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ไม่มี	ไม่มี	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย	การดำเนินงานมีรายละเอียดที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
	(2) ส่งหนังสือติดตามความก้าวหน้าหรือเร่งรัดการดำเนินงาน	การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ไม่มี	ไม่มี	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย	การดำเนินงานมีรายละเอียดที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
	(3) ทบทวนปรับปรุงแผนการดำเนินงาน โดยใช้ผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง ระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ประกอบการพิจารณาปรับปรุง	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่มี	ไม่มี	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย	การดำเนินงานมีรายละเอียดที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
สรุปทางเลือก	(1) - (3)					

- o **การวิเคราะห์ Cost Benefit** : การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ
- o **กลยุทธ์ (4T)** : 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น
3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566																	กสค.-RM02-1 (Q4/2566)	
A. ปัจจัยเสี่ยง G2CR1 การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง ผลของรายได้รวมมากกว่าปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5-10 / ± ร้อยละ 2.5-5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences)						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)			E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)					
				☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....						1) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายเฉลิมรัชมงคล			113.32 ลบ. ≤ RT < 117.49 ลบ.					
				2) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายฉลองรัชธรรม						29.95 ลบ.			29.12 ลบ. ≤ RT < 29.95 ลบ.					
										*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)			*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)					
F	G	H	I	J			K			L	M	N	O				P	Q
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงหลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ช่วงเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้ากิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส					

A. ปัจจัยเสี่ยง G2CR1 การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง ผลของรายได้รวมมากกว่าปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5-10 / ± ร้อยละ 2.5-5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อเสนอของ กกก.รฟม./ excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)									
				1) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายเฉลิมรัชมงคล						117.49 ลบ.		113.32 ลบ. ≤ RT < 117.49 ลบ.									
				2) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายฉลองรัชธรรม						29.95 ลบ.		29.12 ลบ. ≤ RT < 29.95 ลบ.									
										*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)		*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)									
F		G	H	I		J			K		L		M	N		O				P	Q
สาเหตุ		น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม		ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง		ช่วง เวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ
						ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)</														

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**

1. Leading Indicator
เหตุการณ์ :
ผลการดำเนินงานโครงการ/มาตรการ/แผนงานที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้ากว่าแผน



2. ประเด็นความเสี่ยง
- พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว
- กลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค
- บุคลากร ระบบเทคโนโลยี ไม่เพียงพอและ/หรือ ไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค
- การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/โรคอุบัติใหม่
- ภัยพิบัติ



3. Lagging Indicator
ผลกระทบ :
รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 15
2 น้อย	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 100 – 105 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 10
3 ปานกลาง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ร้อยละ 100 ทุกโครงการ/มาตรการ/แผนงาน	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5
4 สูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	ความสำเร็จในการจัดหารายได้เท่ากับรายได้รวมปีงบประมาณ 2565
5 สูงมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผน ต่ำกว่าร้อยละ 95 อย่างน้อย 1 โครงการ/มาตรการ/แผนงาน	ความสำเร็จในการจัดหารายได้น้อยกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5

- o **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมิน ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- o **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- o **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G2CR1C1 : กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจต่อเนื่องไม่เพียงพอและ/หรือไม่มีประสิทธิภาพ	(1) การสนับสนุนข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ ให้กับฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์	ควบคุม (Treat)	-	ใช้ hardware /software ที่มีอยู่เดิม	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	มีการนำข้อมูลมาใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
	(2) นำผลสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ มาพิจารณาปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ควบคุม (Treat)	ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์	ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	มีการนำผลสำรวจมาใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
	(3) ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมทางการตลาดส่งเสริมการใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/พื้นที่ให้เช่า	ถ่ายโอน (Transfer)	10 ล้านบาท/ปี	ผู้รับจ้างดำเนินการ	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	- ผลลัพธ์บัตรโดยสาร/สิทธิประโยชน์และกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า - ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า
สรุปทางเลือก	(1) การสนับสนุนข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ ให้กับฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์ (2) นำผลสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ มาพิจารณาปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (3) ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมทางการตลาดส่งเสริมการใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/พื้นที่ให้เช่า					
G2CR1C2 : การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	(1) จัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	ควบคุม (Treat)	-	ใช้ hardware /software ที่มีอยู่เดิม	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	มีข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าที่เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
	(2) ศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า โดยจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	ถ่ายโอน (Transfer)	10 ล้านบาท	ที่ปรึกษาดำเนินการ	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	มีผลการศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า เพื่อใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
	(3) บุคลากรและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic)	ควบคุม (Treat)	ค่าพัฒนาระบบ Big Data 73.6 ล้านบาท	-	- จำนวนผู้ใช้บริการ รถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	มีข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อใช้พิจารณาพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
สรุปทางเลือก	(1) จัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าให้เป็นปัจจุบันและอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว (2) ศึกษาและสำรวจความต้องการ/พฤติกรรมของลูกค้า โดยจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ (3) บุคลากรและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากการรับฟังของลูกค้าทางช่องทางต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic)					

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)						
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)		ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)	
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	
G2CR1C3 : ทรัพยากรที่สำคัญ เช่น บุคลากร ระบบเทคโนโลยี เป็นต้น ไม่เพียงพอและ/หรือไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค	(1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application เว็บไซต์)	ควบคุม (Treat)	2 ล้านบาท/ปี	Application เว็บไซต์	- จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	ระบบ Application / เว็บไซต์ ที่มีความสะดวกและลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้งาน
	(2) ปรับปรุงระบบจอดรถและภูมิทัศน์ ลานจอดรถสายเฉลิมรัชมงคล	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนาระบบจอดรถและภูมิทัศน์ 65 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	- จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	ระบบการให้บริการที่จอดรถ ที่มีความสะดวกและลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการ
	(3) พัฒนา Application MRTA Parking เพื่อรองรับการให้บริการ MRTA Taxi EV	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนา Application MRTA Parking 10 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	- จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	Application MRTA Parking ที่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกในการเดินทางเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนระหว่างสถานีรถไฟฟ้าและต้นทาง/ปลายทาง
	(4) พัฒนาระบบ Big Data เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ	ถ่ายโอน (Transfer)	ค่าพัฒนาระบบ Big Data 73.6 ล้านบาท	ผู้รับจ้างดำเนินการ	- จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า/อาคารและลานจอดรถ/ผู้เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น - รายได้ฯ เพิ่มขึ้น	ระบบ Big Data ที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ
สรุปทางเลือก	(1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Application / เว็บไซต์) (2) ปรับปรุงระบบจอดรถและภูมิทัศน์ ลานจอดรถสายเฉลิมรัชมงคล (3) พัฒนา Application MRTA Parking เพื่อรองรับการให้บริการ MRTA Taxi EV (4) พัฒนาระบบ Big Data เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้า (Data Analytic) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบการให้บริการ					

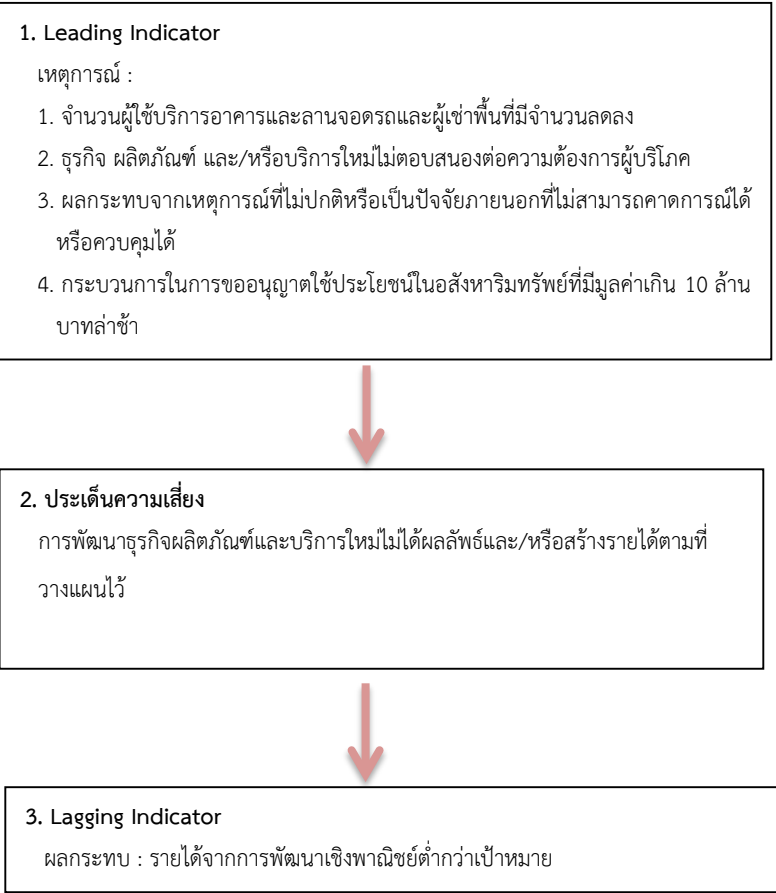
- o **การวิเคราะห์ Cost Benefit** : การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ
- o **กลยุทธ์ (4T)** : 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
- 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบต่อผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น
- 3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
- 4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566															กสค.-RM02-1 (Q4/2566)			
A. ปัจจัยเสี่ยง G2CR2 การพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ได้ผลลัพธ์และ/หรือสร้างรายได้ตามที่วางแผนไว้ B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง ผลของรายได้รวมมากกว่าปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5-10 / ± ร้อยละ 2.5-5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... 1) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายเฉลิมรัชมงคล 2) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายฉลองรัชธรรม						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)			E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)					
										117.49 ลบ.			113.32 ลบ. ≤ RT < 117.49 ลบ.					
										29.95 ลบ.			29.12 ลบ. ≤ RT < 29.95 ลบ.					
										*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)			*ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)					
F	G	H	I	J			K			L	M	N	O				P	Q
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ช่วงเวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ

A. ปัจจัยเสี่ยง G2CR2 การพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ได้ผลลัพธ์และ/หรือสร้างรายได้ตามที่วางแผนไว้ B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง ผลของรายได้รวมมากกว่าปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5-10 / ± ร้อยละ 2.5-5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... 1) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายเฉลิมรัชมงคล 2) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายฉลองรัชธรรม *ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)						
F	G	H	I	J			K			L	M	N	O				P	Q
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ช่วง เวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ
				ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l × i)	ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l × i)				○1 สิ้น ธ.ค. 65	○2 สิ้น มี.ค. 66	○3 สิ้น มิ.ย. 66	○4 สิ้น ก.ย. 66		
												โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคลจำนวน 5 ตู้ และที่โครงการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรมจำนวน 10 ตู้ เพื่อมาสนับสนุนโครงการเพิ่มรายได้จากธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าพื้นที่ของ รฟม. เนื่องจากจะสามารถลดระยะเวลาในการก่อสร้างร้านค้า และการดำเนินการขออนุญาตหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง						
G2CR2C3 : ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้หรือควบคุมได้	0.10	ฝพธ./ฝปก.	- แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) - ติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ การซ่อมบำรุงตามแผนงานของผู้รับสัมปทานตามระบบบริหารงานคุณภาพ ISO และการฝึกซ้อมการเผชิญเหตุของผู้รับ	2	4	8	3	3	9	1) จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการสถานการณ์ที่ไม่ปกติหรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์								

A. ปัจจัยเสี่ยง G2CR2 การพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ได้ผลลัพธ์และ/หรือสร้างรายได้ตามที่วางแผนไว้ B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง ผลของรายได้รวมมากกว่าปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5-10 / ± ร้อยละ 2.5-5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... 1) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายเฉลิมรัชมงคล 2) รายได้จากการพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ สายฉลองรัชธรรม						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) 117.49 ลบ. 29.95 ลบ. *ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66) 113.32 ลบ. ≤ RT < 117.49 ลบ. 29.12 ลบ. ≤ RT < 29.95 ลบ. *ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66)						
F	G	H	I	J			K			L	M	N	O				P	Q
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	ช่วง เวลา ดำเนินการ	ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ช่วงเวลา ดำเนินการ
				ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l x i)	ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l x i)				○1 สิ้น ธ.ค. 65	○2 สิ้น มี.ค. 66	○3 สิ้น มิ.ย. 66	○4 สิ้น ก.ย. 66		
			สัมปทานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนงานที่กำหนด							2) ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานตามแผนงานที่กำหนด ดังนี้ - เจ้าหน้าที่ควบคุมรมีการปฏิบัติตามคู่มือ ระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด - เจ้าหน้าที่ควบคุมรมีการฝึกอบรมทบทวนวิธีปฏิบัติงานเป็นประจำ - ตรวจสอบ กำกับ ดูแลผู้รับสัมปทานตามระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 ซึ่งผู้รับสัมปทานมีการซ่อมบำรุงตามวาระและการซ่อมแซมแก้ไขข้อบกพร่องของขบวนรถไฟฟ้า ผู้รับสัมปทานมีการตรวจความพร้อมขบวนรถซึ่งต้องมีความพร้อม 100% - เจ้าหน้าที่								

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**

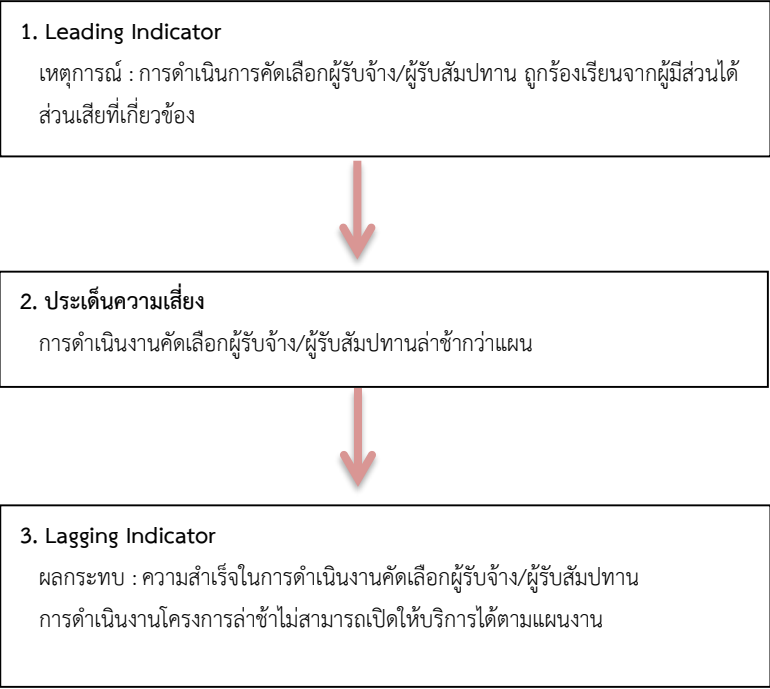


ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : การพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ได้ผลลัพธ์และ/หรือสร้างรายได้ตามที่วางแผนไว้		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 105 ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุการณ์ที่มีผลให้ต้องหยุดให้บริการเดินรถ	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 15 ร้อยละของรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น ≥ 7%
2 น้อย	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนมากกว่าร้อยละ 100 - 105 ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุการณ์ที่มีผลให้ต้องหยุดให้บริการเดินรถเกินกว่า 2.5 ชั่วโมง	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 10 ร้อยละของรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น ≥ 6%
3 ปานกลาง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนร้อยละ 100 ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุการณ์ที่มีผลให้ต้องหยุดให้บริการเดินรถเกินกว่า 5 ชั่วโมง	ความสำเร็จในการจัดหารายได้มากกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5 ร้อยละของรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น ≥ 5%
4 สูง	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 มีการเกิดอุบัติเหตุการณ์ที่มีผลให้ต้องหยุดให้บริการเดินรถเกินกว่า 5 ชั่วโมง	ความสำเร็จในการจัดหารายได้เท่ากับรายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละของรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น ≥ 4%
5 สูงมาก	ความสำเร็จของการดำเนินงานเทียบกับแผนต่ำกว่าร้อยละ 95 มีการเกิดอุบัติเหตุการณ์ทำให้ต้องหยุดให้บริการเดินรถเกินกว่า 10 ชั่วโมง	ความสำเร็จในการจัดหารายได้น้อยกว่ารายได้รวมปีงบประมาณ 2565 ร้อยละ 5 ร้อยละของรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น ≥ 3%

- **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ไ้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ไ้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

A. ปัจจัยเสี่ยง G4CR2 : การดำเนินงานคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง การคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานมีความล่าช้ากว่าแผนงานร้อยละ 5 / ± ร้อยละ 5				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) ☒ 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) ☒ 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ☐ 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) ☐ 4) ข้อสังเกตของ คกก.รฟม./excom.คทง. ที่เกี่ยวข้อง						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)									
				การดำเนินโครงการรถไฟฟ้าส่วนต่อขยายและสายใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						ผลการดำเนินงานร้อยละ 90 และผลลัพธ์ใน PA ได้ร้อยละ 100		ผลการดำเนินงานร้อยละ 85 และผลลัพธ์ใน PA ได้ร้อยละ 100									
										(1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ (PA)** (2) โครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู ช่วงแคราย-มีนบุรี (PA)* (3) โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง ช่วงลาดพร้าว-สำโรง (PA)* (4) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงศูนย์วัฒนธรรมฯ-มีนบุรี (PA)* (5) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงบางขุนนนท์-ศูนย์วัฒนธรรมฯ *ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66) **ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับขอปรับปรุง โดย คกก.รฟม. เห็นชอบให้ปรับปรุงตัวชี้วัด เมื่อ 17 ส.ค. 66)		(1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ (PA)** (2) โครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู ช่วงแคราย-มีนบุรี (PA)* (3) โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง ช่วงลาดพร้าว-สำโรง (PA)* (4) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงศูนย์วัฒนธรรมฯ-มีนบุรี (PA)* (5) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงบางขุนนนท์-ศูนย์วัฒนธรรมฯ *ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับลงนาม 27 ก.ค. 66) **ปรับปรุงตามบันทึกข้อตกลงฯ (ฉบับขอปรับปรุง โดย คกก.รฟม. เห็นชอบให้ปรับปรุงตัวชี้วัด เมื่อ 17 ส.ค. 66)									
F		G	H	I		J			K			L	M	N		O				P	Q
สาเหตุ		น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ช่วงเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้ากิจกรรมควบคุม/มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส								

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**



ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 : การดำเนินงานคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน ไม่ถูกร้องเรียน	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานได้เร็วกว่าแผน เกินร้อยละ 10
2 น้อย	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน ถูกร้องเรียนน้อย	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานได้เร็วกว่าแผน ไม่เกินร้อยละ 10
3 ปานกลาง	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน ถูกร้องเรียนปานกลาง	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานเป็นไปตามแผน ความสำเร็จร้อยละ 100
4 สูง	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน ถูกร้องเรียนมาก	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน ไม่เกินร้อยละ 10
5 สูงมาก	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน ถูกร้องเรียนสูงมาก	การดำเนินการคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน เกินร้อยละ 10

- **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

