



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

(Enterprise Risk Management: ERM)

บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

Muangthai Capital Public Company Limited

มกราคม 2566



คำนำ

บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลและตระหนักถึงการป้องกันและควบคุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่ดี คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จึงจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงบริบทของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน รูปแบบรายงานเพื่อเสนอต่อผู้รับผิดชอบกำกับดูแล โดยสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแผนการจัดการความเสี่ยงรวมถึงบรรลุวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร



สารบัญ

คำนำ	2
สารบัญ	3
1. บททั่วไป	4
1.1 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	4
1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
1.3 ความหมายและคำจำกัดความ	5
1.4 ประเภทความเสี่ยง	6
1.5 ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อองค์กร	7
2. นโยบายและกรอบการดำเนินงานด้านความเสี่ยงตามแผนพัฒนาเพื่อความยั่งยืน	8
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	9
4. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	14
4.1 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Event Identification and Analysis)	15
4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	16
4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	18
4.4 กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	18
4.5 ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)	19
4.6 การประเมินและติดตามผล (Monitoring and Review)	20



1. บททั่วไป

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ส่งผลต่อการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่องค์กรระดับโลก โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล สร้างความยั่งยืนในระยะยาว และได้จัดทำแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้ผู้บริหาร พนักงาน รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจตรงกัน เป็นการสร้างความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

- (1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (2) เพื่อให้องค์กรมีกรอบการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายรอบด้านได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างพื้นฐานในการป้องกันความเสี่ยงได้ในระยะยาว
- (3) เป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- (4) ลดความกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย และเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1.) เป็นการสร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการจัดการความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
- 2.) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด ทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- 3.) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี
- 4.) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 5.) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม



1.3 ความหมายและคำจำกัดความ

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

(Enterprise Risk Management : ERM)

กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

ความเสี่ยง (Risk)

ความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์, ผลกระทบ, ระดับของความเสี่ยง

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

(Key Risk Indicator : KRI)

เครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้ องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการสาเหตุความเสี่ยง

การควบคุมภายใน (Internal control)

กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อให้มั่นใจระดับหนึ่งว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การติดตามผล (Monitoring)

การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์อย่างเข้มงวด หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การตอบสนองต่อความเสี่ยง

(Risk Response)

การคัดเลือกและการนำมาใช้ซึ่งทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม

การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและผลในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยต้องพิจารณาถึงสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงนั้น

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการ วัฒนธรรม และโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งบริษัท การออกแบบเพื่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัท และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้ในการกำหนดมาตรการที่ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Reasonable Assurance)

แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่าไม่ว่าบริษัท จะถูกออกแบบหรือดำเนินการได้ดีเพียงใดก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ทั้งหมดเนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการบริหารความเสี่ยง

ความถี่ (Frequency)

การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด

ความน่าจะเป็น (Probability)

โอกาสเกิดของเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่งที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยที่ 0 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้น และ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแน่นอนถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์นั้น ๆ

ความสูญเสีย (Loss)

ผลลัพธ์ ผลด้านการเงิน หรือผลที่เกิดขึ้นในด้านลบ

ต้นทุน (Cost)

ต้นทุนของกิจกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงาน และการสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน

1.4 ประเภทความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1.) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกบริษัทฯ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าหมายและหรือเป้าหมายของบริษัทฯ
- 2.) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์และบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุมตรวจสอบเหมาะสมเพียงใด ถ้าไม่เหมาะสม บริษัทฯ ต้องหาวิธีการในการจัดการ ไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มิฉะนั้นอาจจะส่งผล



กระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของบริษัท ฯ รวมถึงการป้องกันทุจริตคอร์รัปชันอันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ การฉ้อโกง การปิดบัง อำพรางหลักฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ หรือการยกยอกทรัพย์สินซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

- 3.) **ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนดและอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- 4.) **ความเสี่ยงด้านการเงินและสภาพคล่อง (Financial and Liquidity Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณและการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการตกแต่งบัญชี โดยการละเว้นในการให้ข้อมูลหรือเจตนาให้ข้อมูลเท็จในการรายงานสถานะการเงินของบริษัทฯ
- 5.) **ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของบุคลากรภายในองค์กร
- 6.) **ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงาน
- 7.) **ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม เช่น สถานที่ก่อสร้างที่องค์กรดำเนินการส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ
- 8.) **ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- 9.) **ความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังไม่ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำ แต่เมื่อเกิดแล้วจะส่งผลกระทบต่อรุนแรง
- 10.) **ความเสี่ยงโครงการ (Project Risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่สร้างเหตุการณ์ความเสี่ยง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ได้ หากการบริหารความเสี่ยงของงานโครงการไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ผลของเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นอาจจะสร้างความเสียหาย เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการจนอาจจะถึงขั้นที่ทำให้โครงการประสบความล้มเหลวก็ได้

1.5 ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อองค์กร

หมายถึงสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ บริษัทฯมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่กิจการ ทั้งนี้ การที่บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

- 1.) ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยี เนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป ฯลฯ



- 2.) ปัจจัยความเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม
- 3.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 4.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านจริยธรรมของบุคลากร
- 5.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก

- 1.) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขัน (Competitive Risk) ได้แก่ มีคู่แข่งใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น เป็นต้น
- 2.) ปัจจัยความเสี่ยงของคู่ค้า (Supplier Risk) ได้แก่ คู่ค้าไม่มีศักยภาพในการทำงาน การส่งสินค้าล่าช้ากว่าที่กำหนด เป็นต้น
- 3.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบาย/ระเบียบ/ข้อบังคับขององค์กร (Policy and Compliance Risk) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการหรือกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของ สคบ./ ทพท. เป็นต้น
- 4.) ปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ(Economics/Political Risk) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจถดถอย ภาวะสงครามระหว่างประเทศ ราคาสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น
- 5.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ได้แก่ โรคระบาด อุบัติเหตุ เป็นต้น
- 6.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) ได้แก่ การก่อสร้างขยายสาขาในพื้นที่เสี่ยง เป็นต้น
- 7.) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น

2. นโยบายและกรอบการดำเนินงานด้านความเสี่ยงตามแผนพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

2.1 นโยบายด้านความเสี่ยงตามแผนพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โรคระบาด การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป กฎหมายและข้อบังคับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้บริษัทต้องมีการจัดการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อสร้างความมั่นคงและพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร ภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดี มีแผนป้องกันควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ลดโอกาสเกิดความเสียหาย ตลอดจนเพิ่มความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมาย โดยจัดตั้งเป็นนโยบายดังนี้

“กำหนดให้มีการจัดการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรให้ครอบคลุมทุกมิติทั้งในเชิงนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ทำแผนป้องกัน ควบคุม และเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างทัน่วงที”

2.2 กลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน

- 1.) จัดทำแบบฟอร์มรายงานความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการที่ครอบคลุม มีการระบุประเด็นจัดตั้งคณะทำงานและการประเมิน นำไปสู่การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง รวมถึงติดตามและรายงานผล เพื่อพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง



- 2.) จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นความเสี่ยง เสนอแนวทางป้องกัน รวมไปถึงการจัดตั้งคณะทำงานให้เหมาะสมกับการดำเนินการ
- 3.) ลงมือจัดการความเสี่ยงด้วยการจำลองสถานการณ์จริง ในความถี่ที่เหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันทั่วทั้ง
- 4.) สอบทานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร
- 5.) ติดตามและประเมินผลการดำเนินการด้านความเสี่ยง ให้เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยง
- 6.) จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินการด้านความเสี่ยงในทุกระดับและทุกฝ่ายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2.3 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- 1.) ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและมีมาตรฐานเดียวกัน
- 2.) ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และงานประจำวันโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3.) การบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังต่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และผลตอบแทนของบริษัท
- 4.) ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
- 5.) หน่วยงานที่รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ จะต้องรายงานความเสี่ยงแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง เป็นระยะ ๆ ผ่านทางช่องทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง

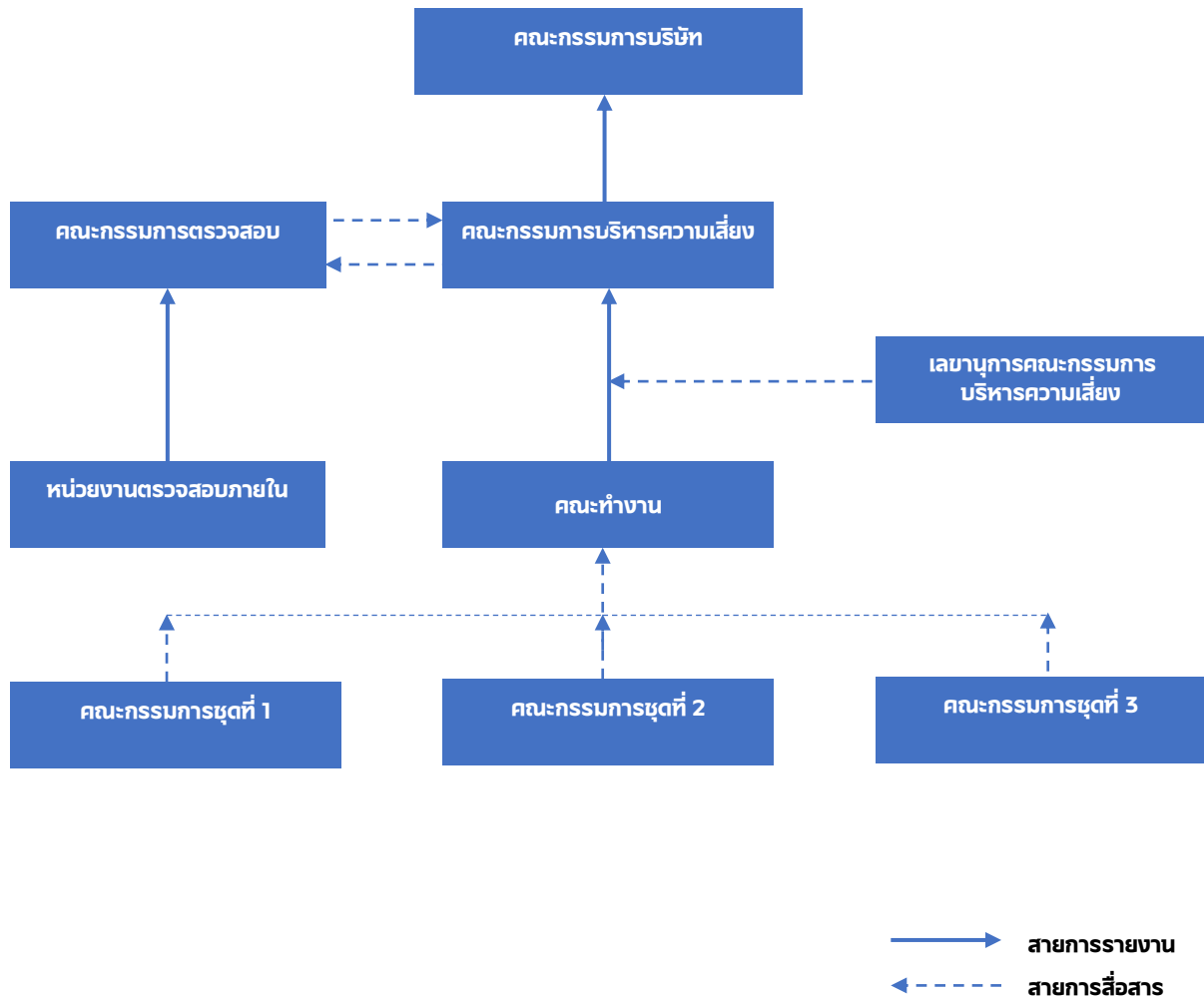
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการจัดการโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนคณะกรรมการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นอิสระไว้อย่างชัดเจน ปัจจุบันมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแบบควบคู่ (Dual Reporting) เป็นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง นอกจากนี้บริษัทฯ ยังจัดให้มีฝ่ายตรวจสอบภายใน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระและผู้บริหาร จัดตั้งฝ่ายกำกับและดูแลข้อบังคับ กฎระเบียบ และกฎหมาย (Compliance) เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น ใช้แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถกำกับดูแลบริษัทให้สำเร็จลุล่วงตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ จึงต้องมองในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้เป็นเรื่องเดียวกัน (Governance, Risk and Compliance, GRC) เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรด้านความยั่งยืนอย่างมีคุณค่า และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติการ

ในปัจจุบันการเชื่อมโยงแนวความคิดของการบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับความยั่งยืนขององค์กร จึงเป็นแนวคิดที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างรอบด้าน และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีความยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



โดยโครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วยผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในทุก ๆ หน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการประเมินผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัทฯ ได้



ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

- 1.) อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายต่อต้านและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และกำหนดระดับความเสี่ยงที่บริษัทจะสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite)
- 2.) กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 3.) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่บริษัทสามารถยอมรับได้
- 4.) พิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทโดยเปรียบเทียบกับระดับของความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้
- 5.) รับรายงานจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือทุกครึ่งปีในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ

2. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1) นำเสนอคณะกรรมการบริษัทในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- 2) ประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการและเพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติการกำหนดมาตรการการป้องกันและลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
- 3) สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสมสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- 4) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบ และในกรณีที่มีปัจจัย หรือเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ต้องรายงานต่อคณะกรรมการเพื่อทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด
- 5) พิจารณาและควบคุมต้นทุนในการจัดการประเด็นความเสี่ยงแต่ละประเภท สำหรับใช้ในลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง เพื่อให้สามารถหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างคุ้มค่า
- 6) ประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อให้สามารถลำดับความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น ๆ ได้
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย
- 8) รับรายงานจากเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

3. บทบาทและความรับผิดชอบของเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1.) นำเสนอนโยบายและแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ รวมถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- 2.) นำนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติในทุกหน่วยงานในองค์กร



- 3.) สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมภายในทุกหน่วยงานในองค์กร
- 4.) ประสานงานร่วมกับกรรมการหรือฝ่ายงานอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงและหาวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด
- 5.) ให้คำแนะนำทีมงานในสายงานที่รับผิดชอบ ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงประสานงานกันระหว่างทุกส่วนเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 6.) สนับสนุนการพัฒนาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 7.) ประสานงานให้มีการฝึกอบรมเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 8.) ดูแลให้การติดต่อสื่อสารในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 9.) รับรายงานจากคณะทำงานแต่ละชุด เกี่ยวกับการประเมินในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะทำงาน

- 1) นำเสนอกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- 2) นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว ไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- 3) สนับสนุนคณะกรรมการบริหาร ในการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
- 4) สอบทานความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายใต้สายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- 5) สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมภายในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- 6) ประสานงานร่วมกับกรรมการบริหารหรือฝ่ายงานอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงและหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
- 7) ให้คำแนะนำทีมงานในฝ่ายงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 8) ประสานงานบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัท
- 9) สนับสนุนการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่อง
- 10) ประสานงานให้มีการจัดทำ และปรับปรุงความเสี่ยงของบริษัทให้เป็นปัจจุบัน
- 11) ประสานงานให้มีการฝึก อบรม เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- 12) ดูแลให้การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

5. บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการ

- 1) นำเสนอกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อกรรมการบริษัท พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- 2) นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 3) ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถบรรลุได้ภายใต้ต้นนโยบายความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- 4) ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งบริษัท
- 5) สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม



6. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน

- 1) ดำเนินการบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันและมีความต่อเนื่องเป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 2) ติดตามการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- 3) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้นในเวลาที่เหมาะสม

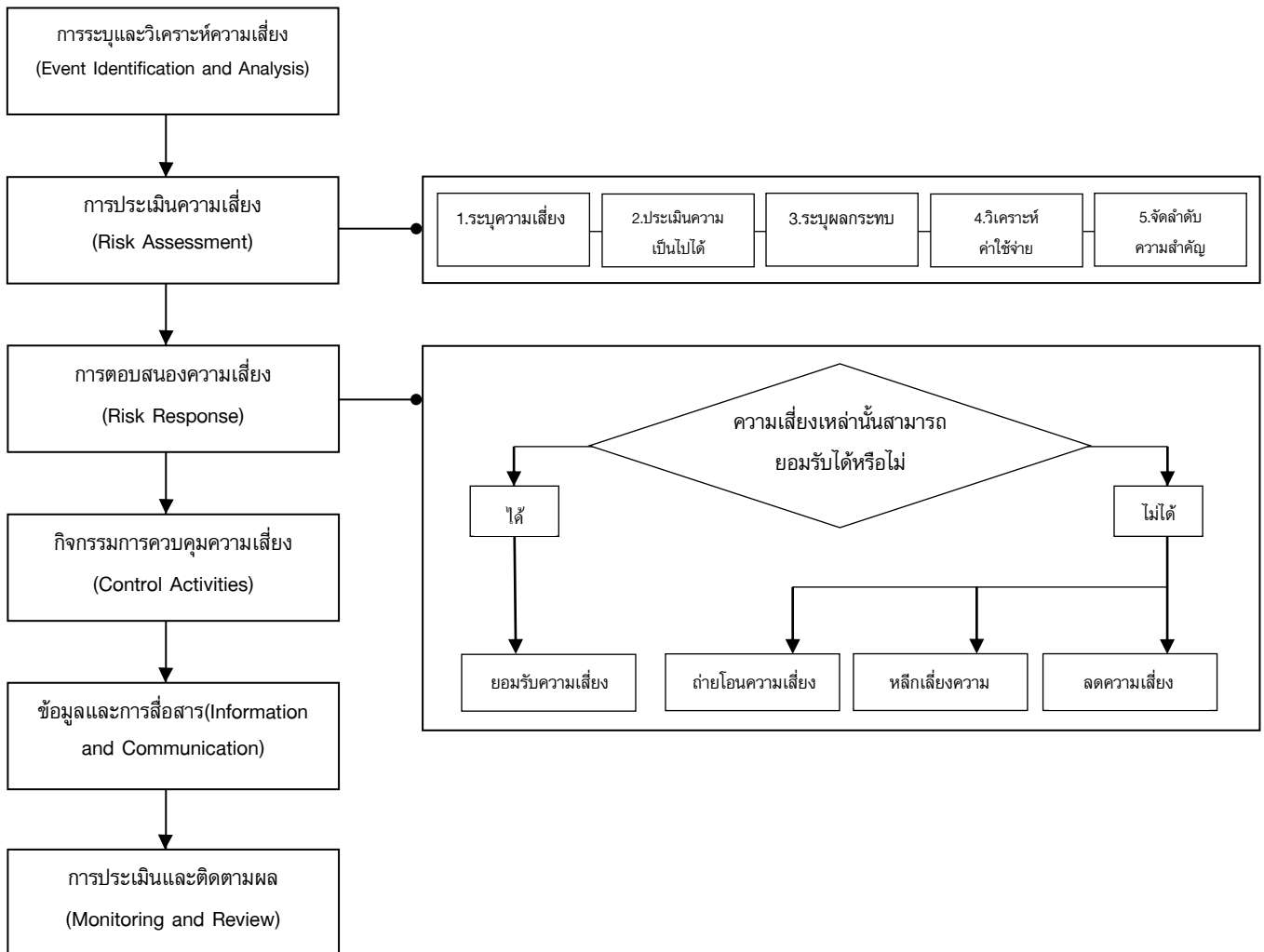
7. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัท
- 2) ดำเนินการสอบทานที่เป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชันมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- 3) ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และการควบคุมภายในที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท และมอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนและตรวจสอบความเสี่ยงดังกล่าว
- 4) ชี้แจงประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

8. บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

- 1) ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผล
- 2) ดำเนินการสอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงของบริษัทนำข้อมูลความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการบ่งชี้ประเด็นที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญไปใช้วางแผนงานการตรวจสอบตามความเสี่ยง
- 3) ประสานงานร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และ ข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท

4.กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง



กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงเริ่มจากการระบุประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก ระดับผลกระทบและความถี่ ถัดไปคือการตอบสนองความเสี่ยง โดยทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงมีอยู่ 4 ทางเลือกได้แก่ ยอมรับ ถ่ายโอน ลด และหลีกเลี่ยง จากนั้นคือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สื่อสารให้บุคคลากรภายในองค์กรเข้าใจและนำไปปรับใช้ในกระบวนการดำเนินงาน และสุดท้ายคือการติดตามและประเมินผลเพื่อควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงแผนการบริการความเสี่ยงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



4.1 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Event Identification and Analysis)

องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรรับได้

ขั้นตอนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นขั้นตอนในการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร โดยวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรมีกระบวนการดังนี้

1.) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องหาหรือ โดยผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหาหรือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหาหรือดังกล่าว

2.) การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร (Risk Self-Assessment)

การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็น สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการหาหรือในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง

3.) การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ (Benchmarking)

การวิจัยและการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นภายในประเทศและต่างประเทศ อาจสามารถใช้ในการระบุความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัทได้ การศึกษาเทคนิคจากการวิจัยรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสอบถามบริษัทที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหาหรืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากบริษัทอื่น ๆ

4.) การหาหรือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในบริษัท (Brainstorming)

การหาหรือกับพนักงานถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน หรือการจัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในบริษัท ทำให้เกิดแหล่งของข้อมูลโดยตรงที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการระบุความเสี่ยงของบริษัทได้

5.) เหตุการณ์ชี้นำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

เหตุการณ์ชี้นำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง สามารถระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ โดยการติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่ง และทำให้ผู้บริหารสามารถระบุเงื่อนไขปัจจุบันที่สามารถก่อให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตขึ้นได้ ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่า มีตัวชี้วัดของความเสี่ยงที่สำคัญแต่ละตัวหรือไม่ ในกรณี ที่ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาเก็บข้อมูลที่จะเป็นสำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อให้สามารถนำตัวชี้วัดความเสี่ยงไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

6.) รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ รายงานของเสีย Plant Incident Report และรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



การศึกษาข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับรายได้ ความสูญเสีย เหตุการณ์ หรือข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงทำให้บริษัทสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้นหรือวิเคราะห์ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือผลกระทบของเหตุการณ์ อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ควรลืมพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจต่อผลกำไรที่เกิดขึ้นอาจมีความเสี่ยงมากเช่นเดียวกับความเข้าใจที่มีผลต่อการขาดทุนที่เกิดขึ้น

7.) การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action Plan Analysis)

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบัน หรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจจะทำได้ในรูปของแผนภาพกระบวนการ (Process Map) หรือแบบคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

โดยในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความจำเป็นที่จะต้องระบุความเสี่ยงให้อยู่ในกรอบประเภทความเสี่ยงที่บริษัทได้กำหนดไว้ ซึ่งในการระบุความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น จะต้องพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้การระบุความเสี่ยงมีความชัดเจน และครอบคลุมในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านของบริษัทฯ ตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทที่ได้กำหนดไว้ทั้งหมด 10 ประการ

4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ โดยเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับต่าง ๆ รวมถึงความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ มีความแตกต่างกันออกไป การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- 1.) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- 2.) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณา ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

1.) โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด พิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดได้ดังนี้



ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดทุก 6-12 เดือน
2	น้อย	มีโอกาสเกิดทุก 3-6 เดือน
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดทุก 1-3 เดือน
4	มาก	มีโอกาสเกิดทุก 2 สัปดาห์
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดทุกสัปดาห์

2.) ระดับผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ โดยพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่กระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน มูลค่าความเสียหายน้อยกว่า 50,000 บาท
2	ต่ำ	เกิดการหยุดชะงักในการทำงาน เป็นครั้งแรก หรือเหตุสุดวิสัย มูลค่าความเสียหายมากกว่า 50,000 บาท
3	ปานกลาง	เกิดการหยุดชะงักในการทำงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมยอมรับได้ มูลค่าความเสียหายมากกว่า 200,000 บาท
4	สูง	เกิดการหยุดชะงักในการทำงาน นานกว่าเกินที่ยอมรับได้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังยอมรับได้มูลค่าความเสียหายมากกว่า 500,000 บาท
5	สูงมาก	เกิดการหยุดชะงักในการทำงาน นานต่อเนื่องเกิดความเสียหายร้ายแรงต่อผู้มีส่วนได้เสีย มูลค่าความเสียหายมากกว่า 1,000,000 บาท

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact Score) จะนำมาพิจารณาด้วยตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y แสดงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-5 แสดงดังตารางด้านล่างนี้

Risk Assessment			ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงกับองค์กร				
ผลกระทบ	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	มาก	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				



การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด แบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ค่าที่ประเมินจากโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
0 - 4	ต่ำ	ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
5 - 9	ปานกลาง	มีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูง
10 - 15	สูง	จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
16 - 25	สูงมาก	จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างเร่งด่วน

เมื่อทราบถึงระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก ก่อให้เกิดความเสียหายมาก มีโอกาสในการเกิดสูงมาจัดการเป็นอันดับแรก และส่วนความเสี่ยงที่มีระดับต่ำมีโอกาสเกิดได้น้อย จัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการแก้ไขใด ๆ การจัดลำดับความเสี่ยงนี้จะทำให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

1.) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)

ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ด้วยวิธีการหาทางป้องกัน เพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลงหรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเรียกว่าแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคต สำหรับประกอบการตัดสินใจ

2.) การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)

เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้น ๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

3.) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการง่าย ๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

4.) การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Causes and Mitigation Plan)

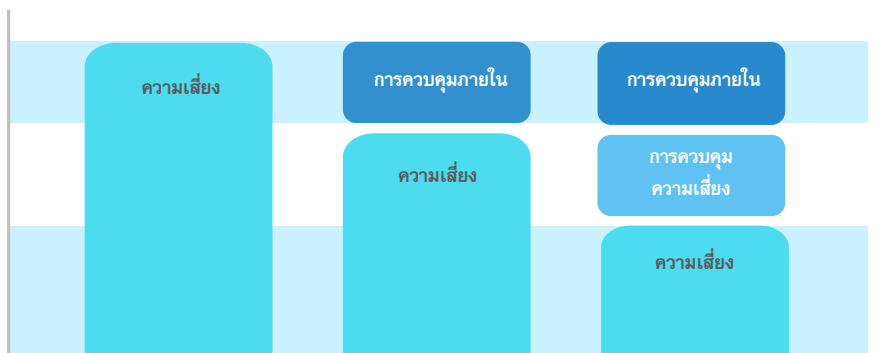
คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

4.4 กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)

เมื่อมีการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมแล้ว กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ซึ่งกิจกรรมการควบคุมเป็นกิจกรรมที่มีอยู่ในทุกหน้าที่ และทุกระดับของการ

ปฏิบัติงานขององค์กร ในการปฏิบัติงานทุกด้านนั้นต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ประเภทของการควบคุม สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

- 1.) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดหรือลดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การติดอุปกรณ์เพื่อป้องกันเหตุ เป็นต้น
- 2.) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
- 3.) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 4.) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้



กราฟแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม

ถูกต้อง หรือหาวิธีการแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

จากภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม นอกจากการควบคุมภายในที่เพียงพอแล้ว การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมยังสามารถช่วยลดระดับของความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อีกด้วย

4.5 ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

- 1.) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน
- 2.) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่มหรือเกิดเหตุสุทธวิสัยที่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
- 3.) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



- 4.) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดึงถล่ม เป็นต้น
- 5.) มีระบบจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

4.6 การประเมินและติดตามผล (Monitoring and Review)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการประชุมติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นประจำทุกครึ่งปี โดยผู้ร่วมประชุมประกอบไปด้วยคณะกรรมการบริษัทและความยั่งยืน เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อประเมินแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัทฯ ซึ่งในการติดตามผลในระดับคณะกรรมการบริษัทเป็นการติดตามผลของประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างรุนแรงและเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อผลประกอบการหรือทิศทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ

ในแต่ละปีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีการประชุมติดตามผล และหารือประเด็นเรื่องความเสี่ยง อย่างน้อยจำนวน 2 ครั้ง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีการประชุมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และได้สังเกตเห็นว่าบริษัทฯ ได้มีการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่สำคัญในด้านต่าง ๆ จนลดระดับลงไปสู่เกณฑ์ที่ธุรกิจยอมรับได้ เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจส่งผลให้ผลประกอบการหรือเป้าหมายของธุรกิจ และมีการทบทวนประเด็นความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นประจำทุกปี

