



onsen
RETREAT & SPA

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ของ

บริษัท ออนเซ็น รีทรีต แอนด์ สปา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประวัติการแก้ไขเอกสาร

แก้ไขครั้งที่	หน้าที่แก้ไข	รายละเอียดการแก้ไข	วันที่บังคับใช้
00	-	จัดทำเอกสารขึ้นใหม่และอนุมัติใช้งาน	6 ก.ย. 2567
01	-	แก้ไขชื่อบริษัทจากบริษัทจำกัด เป็นบริษัทจำกัดมหาชน	11 พ.ย. 2567

สารบัญ	หน้า
1. วัตถุประสงค์	4
2. ขอบเขต	4
3. หลักการและเหตุผล	4
4. คำจำกัดความ	4
5. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	5
6. ประเภทของความเสี่ยง	6
7. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	10
8. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	10
9. ระดับความเสี่ยง	12
10. ปัจจัยสำคัญช่วยให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ	12
11. ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง	13
11.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	13
11.2 การระบุเหตุการณ์ (Risk Identification)	13
11.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	14
11.4 การรายงานผล (Reporting)	20
11.5 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	20

ภาคผนวก

เอกสารแนบ 1 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ออนเซ็น รีทรีต แอนด์ สปา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) เป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ และมาตรฐานเดียวกัน สามารถบริหารจัดการ และควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท จึงกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติไว้ให้ผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ

2. ขอบเขต

คู่มือ เรื่อง การบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ มีผลบังคับใช้กับทุกหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับของบริษัท

3. หลักการและเหตุผล

บริษัทให้ความสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น แต่หากเกิดขึ้นบริษัทควรได้รับผลกระทบเสียน้อยที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM: Enterprise Risk Management) ตามแนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากลที่ยอมรับโดยทั่วไป มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

4. คำจำกัดความ

เพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตรงกัน จึงกำหนดคำจำกัดความของการใช้คำ (Wording) ต่างๆ ดังนี้

4.1 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในเชิงลบ

4.3 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4.4 ความเป็นไปได้ (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์หรือความถี่ของการเกิดเหตุการณ์

4.5 โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในเชิงบวก

4.6 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุ (Root Cause) ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

4.7 Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่ฝังอยู่โดยปกติของกิจกรรมนั้นๆ ก่อนที่จะมีการบริหารความเสี่ยง

4.8 Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงนั้นแล้ว

4.9 Risk Appetite หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่และเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หลังจากได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

4.10 Risk Tolerance หมายถึง ความเสี่ยงส่วนที่เบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถยอมรับ ส่วนที่เบี่ยงเบน ซึ่งอาจต่ำกว่าหรือสูงกว่าวัตถุประสงค์/เป้าหมายได้อีกเล็กน้อย โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์

5. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง จะต้องจัดให้บริษัทหน่วยงานต่างๆ และมีการดำเนินการคู่ขนานกันระหว่าง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กร เข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินการขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

จะต้องจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงบรรลุตาม วัตถุประสงค์ เช่น จัดให้มี

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. นโยบายบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง
4. การให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานและส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงด้านความ ยั่งยืน เป็นต้น

5.2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategic & Objective Setting)

การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ ด้วยการวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขององค์กร ประเมินแนวทางการจัดการความเสี่ยง และการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนให้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ รวมถึงติดตาม และสื่อสารแนวโน้มที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และประเด็นความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) ที่อาจส่งผลต่อการดำเนิน ธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การเกิดโรคระบาด การขาดแคลน ทรัพยากรน้ำ การขยายตัวของสังคมเมือง เป็นต้น

5.3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)

การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก) การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของ ความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

5.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

จัดให้มีการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ด้วยการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการ บริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า

- 1) การบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพและเหมาะสม
- 3) มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ

5.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ให้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เป็นปัจจุบัน และมีการสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จ

การดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม และสื่อสารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน แนวทางการจัดการ และผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน)

ภาพกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO – ERM



6. ประเภทของความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท ได้พิจารณาความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท และจำแนกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน ดังนี้

6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

6.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั่วทั้งองค์กรจากการปฏิบัติงาน เช่น

6.2.1 ด้านบุคคล

- 1) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาศูนย์บุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะทาง และตำแหน่งที่ต้องมีใบอนุญาต เช่น therapist เป็นต้น
- 2) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาศูนย์บุคคลคนเดียว (ไม่มี Successor)
- 3) ความเสี่ยงจากการเข้าและลาออกของพนักงาน
- 4) ความเสี่ยงในการฝึกอบรมพนักงาน
- 5) ฯลฯ

6.2.2 ด้านการให้บริการ

- 1) ความเสี่ยงจากการให้บริการไม่เป็นไปตามที่ผู้รับบริการร้องขอหรือต้องการ
- 2) ความเสี่ยงจากการที่ผู้รับบริการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข และปกปิดข้อมูลที่สำคัญ
- 3) ความเสี่ยงจากการขาดทักษะความชำนาญ และความรู้เฉพาะทางของผู้ให้บริการ

- 4) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ
- 5) ฯลฯ
- 6.2.3 ด้านการพัฒนาธุรกิจและการตลาด
 - 1) ความเสี่ยงจากการศึกษารายละเอียดโครงการลงทุนไม่เหมาะสม
 - 2) ความเสี่ยงจากการคำนวณรายละเอียดในแต่ละโครงการไม่ถูกต้อง
 - 3) ความเสี่ยงจากการขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 - 4) ความเสี่ยงจากการแข่งขันจากคู่แข่งทางธุรกิจ ราคาค่าบริการ
 - 5) ความเสี่ยงจากเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว
 - 6) ฯลฯ
- 6.2.4 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 1) ความเสี่ยงจากผู้ขายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ
 - 2) ความเสี่ยงจากการส่งมอบสินค้าหรือบริการไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา
 - 3) ความเสี่ยงในการตรวจรับงานจ้างหรือบริการ
 - 4) ความเสี่ยงจากการจ้าง Outsource ในการทำงานที่มีข้อตกลงไม่ชัดเจน
 - 5) ความเสี่ยงจากการควบคุม Outsource ไม่มีประสิทธิภาพ
 - 6) ความเสี่ยงจากการจัดซื้อสินค้าหรือจัดจ้างงานเหมาในราคาที่สูงเกินจริง ทั้งที่สามารถซื้อสินค้าชนิดเดียวกันในราคาที่ต่ำกว่า (การมี Supplier จำกัด, การซื้อผิดแหล่ง, เร่งด่วน, Approve Vendor List จำกัด และ Spec ที่ไม่เหมาะสม)
 - 7) ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้รับเหมาน้อยราย และ/หรือไม่มีประสิทธิภาพ
 - 8) ฯลฯ
- 6.2.5 ด้านการทุจริต
 - 1) ความเสี่ยงจากการทุจริตโดยบุคคลภายใน
 - 2) ความเสี่ยงจากการทุจริตโดยบุคคลภายนอก
- 6.2.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 1) ความเสี่ยงจากการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ
 - 2) ความเสี่ยงในความต่อเนื่องทางธุรกิจ
 - 3) ความเสี่ยงในโครงสร้างทางเทคโนโลยี
 - 4) ความเสี่ยงในความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี
 - 5) ความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
 - 6) ความเสี่ยงจากการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศล้มเหลว
 - 7) ฯลฯ
- 6.2.7 ด้านความปลอดภัย
 - 1) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัยเนื่องจากความร้อน เสียง ฝุ่น กลิ่น สารเคมี ซึ่งอาจก่อให้เกิดอันตราย
 - 2) ความเสี่ยงที่อาจเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความสูญเสียในชีวิต ทรัพย์สิน และชื่อเสียง

- 3) ความเสี่ยงพนักงาน/ผู้รับเหมาได้รับอุบัติเหตุขณะปฏิบัติหน้าที่ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัย ความเสี่ยงอันเกิดจากความบกพร่องและความไม่ระมัดระวังของพนักงานจนทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ
- 4) เกิดอันตราย การบาดเจ็บ จากการให้บริการทั้งต่อผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ

6.2.8 ด้านเหตุการณ์

- 1) ด้านเศรษฐกิจตกต่ำ
- 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสังคม/วัฒนธรรม
- 3) ด้านการเมือง: การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง
- 4) ด้านชุมชน/ประท้วง/จลาจล
- 5) ด้านอุบัติเหตุ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ เป็นต้น
- 6) ฯลฯ

6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุน เช่น

- 1) ความเสี่ยงในการบริหารกระแสเงินสด
- 2) ความเสี่ยงในการจัดหาแหล่งเงินทุน
- 3) ความเสี่ยงในด้านงบประมาณ
- 4) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย
- 5) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- 6) ความเสี่ยงจากการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าหรือได้รับชำระเงินล่าช้า
- 7) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาเงินกู้
- 8) ความเสี่ยงต่อมาตรฐานการบัญชี
- 9) ความเสี่ยงจากการรายงานทางการเงิน
- 10) ความเสี่ยงด้านภาษี
- 11) ความเสี่ยงในการรายงานทางการเงินที่ผิดกฎระเบียบ
- 12) ฯลฯ

6.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk)

ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่ประกาศใช้ และที่อาจจะประกาศใช้ใหม่ รวมทั้งความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติของบริษัท เช่น

- 1) ความเสี่ยงจากการฟ้องร้องดำเนินคดี
- 2) ความเสี่ยงจากขอใบอนุญาตประกอบกิจการและที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ล่าช้า/ไม่ครบถ้วน/ไม่ครอบคลุมกับธุรกิจ/หมดอายุ
- 3) ความเสี่ยงจากการออกกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด (ใหม่) ของทางราชการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล (Regulatory Risk)
- 4) ความเสี่ยงที่บริษัทจะเสียประโยชน์ หรือเกิดความเสียหายจากการทำสัญญากับบุคคลภายนอก โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากผู้มีความรู้เฉพาะทาง

- 5) ความเสี่ยงที่บุคลากรของบริษัทจะขาดความเชี่ยวชาญในเรื่องกฎหมายเฉพาะด้าน เช่น ภาษี ศุลกากร หรือกฎหมายอื่นๆ หรือไม่สามารถให้ความเห็นได้ครอบคลุมในโครงการที่จะทำ หรือการเริ่มโครงการใหม่
- 7) ความเสี่ยงจากการต่ออายุสัญญาที่สำคัญ ไม่ครบถ้วน/ไม่ทันเวลา

6.5 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

เหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นและจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรับมือ โดยลักษณะที่สำคัญของความเสี่ยงนี้คือจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในบริษัทแต่สามารถสร้างความเสียหายได้ และคาดการณ์ถึงระดับความเสียหายนั้นได้ยาก ซึ่งจะเป็นความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอนสูง โดยโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบนั้นค่อนข้างยากที่จะประเมินได้ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงของสื่อสังคมออนไลน์ที่มีความรวดเร็วในการเผยแพร่และสามารถสร้างผลกระทบได้อย่างกว้างขวาง ความเสี่ยงของโครงสร้างและรูปแบบประชากรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นอายุ (สังคมสูงอายุ) หรือความหลากหลายทางเชื้อชาติที่มากขึ้น ความเสี่ยงของวิกฤติเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่มักจะมีสัญญาณเตือนแต่ก็ไม่ได้ได้รับความใส่ใจเท่าที่ควร เป็นต้น

6.6 ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อันเนื่องจากการดำเนินการขององค์กรซึ่งเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรจึงเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบที่คาดเดาได้ยาก ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาที่จะเกิดได้แน่นอน (Timeframe) ทั้งนี้การประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณหรือดีเป็นมูลค่าตัวเงินได้ยาก ซึ่งหากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในระยะกลางหรือระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุน เช่น

1) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- ความเสี่ยงจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ความเสี่ยงผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำ

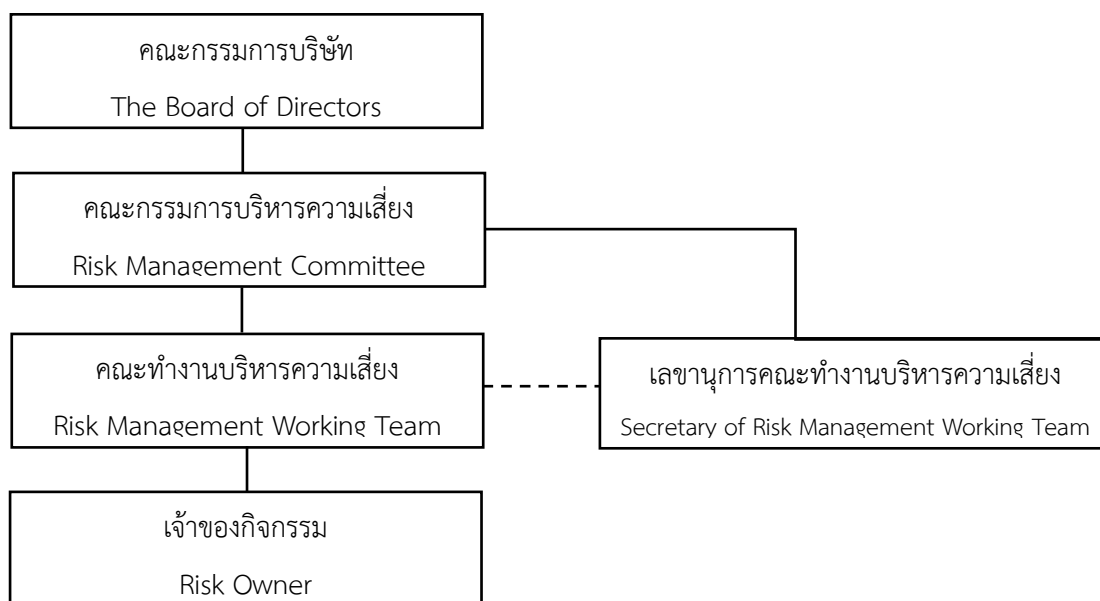
2) ด้านสังคม (Social)

- ความเสี่ยงจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

3) ด้านธรรมาภิบาล (Governance)

- ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเสี่ยงจากความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร
- ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการทำงานของบริษัท

7. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



8. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกระดับ บริษัทจึงกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

8.1 คณะกรรมการบริษัท

- 8.1.1 จัดให้มีนโยบายบริหารความเสี่ยง มีระบบจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- 8.1.2 จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- 8.1.3 จัดให้มีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้มีการประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
- 8.1.4 สนับสนุน ส่งเสริม และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 8.1.5 สนับสนุน และส่งเสริม ให้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร

8.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 8.2.1 ให้ความเห็นต่อนโยบายการบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 8.2.2 กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมิน ติดตาม และดูแลระดับความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 8.2.3 จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างครอบคลุมทุกด้านรวมถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับระบุไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง พร้อมกำหนดแนวทางหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- 8.2.4 จัดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางหรือมาตรการจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอ และเหมาะสมกับสถานะการดำเนินธุรกิจ
- 8.2.5 จัดให้มีการสอบทาน และทบทวนนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นประจำอย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง
- 8.2.6 รายงานความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท รวมถึงสถานะของความเสี่ยง แนวทางในการจัดการความเสี่ยง และผล ของการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการบริษัทรับทราบ
- 8.2.7 จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
- 8.2.8 ให้คำแนะนำ และการสนับสนุนแก่คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ใน เรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความ เสี่ยงภายในบริษัทอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 8.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
 - 8.3.1 กำกับดูแลและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
 - 8.3.2 ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหาร ความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
 - 8.3.3 สนับสนุน และส่งเสริม ให้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และสร้างวัฒนธรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร
- 8.4 ประธานเจ้าหน้าที่สายงาน ผู้อำนวยการสายงาน และ Head of Department
 - 8.4.1 กำกับดูแลให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วนในสายงาน
 - 8.4.2 ติดตามให้มีกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง และติดตามผล การบริหารจัดการความเสี่ยงในสายงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
 - 8.4.3 พิจารณาเห็นชอบต่อแผนการบริหารความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของความ เสี่ยงสายงาน
 - 8.4.4 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อมั่นใจว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติในสายงานอย่างครบถ้วน
- 8.5 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
 - 8.5.1 ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กรทั้ง ความเสี่ยงจากภายนอกและภายในองค์กร
 - 8.5.2 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เสนอต่อคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยง
 - 8.5.3 กำหนดกลยุทธ์ และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของบริษัท
 - 8.5.4 จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานรับทราบและถือ ปฏิบัติโดยถูกต้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติมีการประเมิน จัดการ และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

รายงานผลการดำเนินการในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงสถานะความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาทุกไตรมาส

8.5.6 ดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission และกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk)

8.5.7 ประสานงาน ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือส่วนงานต่างๆ ในการวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยง

8.5.8 ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานต่างๆ และแจ้งเตือนให้ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงได้มีการบริหารจัดการ และทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในทุกไตรมาส ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.6 เจ้าของความเสี่ยง

8.6.1 วิเคราะห์ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยงในหน่วยงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

8.7 พนักงาน

8.7.1 ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามนโยบายความเสี่ยง แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

8.7.2 ให้ความร่วมมือ และดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

9 ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน คือ ระดับความเสี่ยงที่ประเมินหลังจากหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนงาน หรือมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้แล้วในปัจจุบัน

ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง คือ ระดับความเสี่ยงที่ประเมินหลังจากหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนงาน หรือ มาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดเพิ่มเติมเรียบร้อยแล้ว ในกรณีที่ต้องการให้ระดับความเสี่ยงปัจจุบันลดลง

บริษัทกำหนดระดับความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ ดังนี้

9.1 ระดับความเสี่ยง สูงมาก ระดับ 5

9.2 ระดับความเสี่ยง สูง ระดับ 4

9.3 ระดับความเสี่ยง ปานกลาง ระดับ 3

9.4 ระดับความเสี่ยง ต่ำ ระดับ 2

9.5 ระดับความเสี่ยง ต่ำมาก ระดับ 1

10 ปัจจัยสำคัญช่วยให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

10.1 ต้องได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

10.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

10.3 จัดให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรทุกระดับ

10.4 บุคลากรทุกระดับต้องร่วมมือและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

10.5 มีการปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

10.6 จัดให้มีการติดตามและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

10.7 จัดให้มีการประเมินและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ

11 ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยง ทุกหน่วยงานจะต้องแจกแจงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบว่า มีงานอะไร และจัดลำดับเรียงตามความสำคัญของงาน ในการประเมินความเสี่ยงจะเริ่มจากการเลือกงานที่สำคัญที่สุดมาทำการประเมินความเสี่ยงลำดับแรก และประเมินความเสี่ยงงานที่สำคัญลำดับรองต่อไปจนครบทุกงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

11.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง บริษัทจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท ของหน่วยงาน และของชิ้นงานนั้นๆ ซึ่งควรต้องสอดคล้องกันและมีความชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

11.1.1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ (Strategic)

11.1.2 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านการปฏิบัติงาน (Operation)

11.1.3 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting)

11.1.4 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการ และนโยบาย ระเบียบของ บริษัท (Compliance)

11.1.5 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

11.1.6 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ด้านความยั่งยืน (ESG)

ดังนั้น งานที่ประเมินความเสี่ยงจะต้องระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์/เป้าหมายหลัก ในระดับบริษัท
- 2) วัตถุประสงค์/เป้าหมายหลัก ในระดับโครงการ
- 3) วัตถุประสงค์/เป้าหมายหลัก ในระดับขั้นตอนงานของแต่ละขั้นตอนของการทำงานนั้นๆ

11.2 ระบุเหตุการณ์ (Risk identification)

เป็นการวิเคราะห์และแจกแจงเหตุการณ์ หรือ ความเสี่ยง เพื่อระบุว่าเหตุการณ์อะไรที่จะเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในทางลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อ 1 หรือไม่อย่างไร โดยในการวิเคราะห์และแจกแจงเหตุการณ์จะต้องวิเคราะห์และพิจารณาด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกด้านโดยดำเนินการ ดังนี้

11.2.1 แจกแจงขั้นตอนหลักของงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนของงานที่อาจจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นและมีผลกระทบในทางลบต่อวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายในขั้นตอนงานนั้นๆ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนหลักของอาจมีเหตุการณ์เกิดขึ้นได้หลายเหตุการณ์

11.2.2 ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) โดยวิเคราะห์และพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นๆ ผู้วิเคราะห์จะต้องระบุปัจจัยเสี่ยง เพื่อจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ปัจจัยเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ปัจจัยเสี่ยงจากภายใน หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในของบริษัท ซึ่งบริษัทสามารถกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นได้ เช่น
 - a. คน (Man) เช่น บุคลากรมีสมบัติไม่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคลากรไม่เพียงพอ
 - b. การบริหารจัดการ (Management) เช่น การจัดการภายในบริษัทขาดประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ แผนธุรกิจ การจัดการทรัพยากร ฯลฯ
 - c. เครื่องมือ/เครื่องใช้/อุปกรณ์ (Machine) เช่น เครื่องมือมีไม่เพียงพอ ไม่มีประสิทธิภาพ ล้าสมัย

- d. วัสดุ/ทรัพยากรต่างๆ (Materials) เช่น ขาดวัสดุและหรือทรัพยากรที่สนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน
 - e. การเงิน (Money) เช่น ขาดเงินทุนหมุนเวียน/ขาดสภาพคล่องในการดำเนินการ
 - f. การปฏิบัติงาน (Practice) เช่น บุคลากรปฏิบัติงานไม่รอบคอบ รัศกุม หรือ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบคำสั่ง
 - g. ข้อมูล (Information) เช่น ข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วน/ไม่เพียงพอ/ไม่เป็นปัจจุบัน
 - h. ระบบ (System) เช่น ระบบปฏิบัติงานซับซ้อนเกินไป ระบบงานล่ม/หยุดชะงัก
 - i. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process) เช่น บุคลากรไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน/กระบวนการที่กำหนด
- 2) ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกบริษัท ซึ่งบริษัทไม่สามารถกำหนดมาตรการเพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นได้ เช่น
- a. สภาพสังคม (Social) เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิถีชีวิต ทักษะคติ ฯลฯ
 - b. เทคโนโลยี (Technology) เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ
 - c. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ/ชะงักงัน เงินฝืด/เงินเฟ้อ
 - d. การเมือง (Political) เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและนโยบาย ข้อกำหนด กฎหมาย
 - e. สถานะคู่แข่ง (Competitor) เช่น คู่แข่งขันเข้มแข็งขึ้นและแบ่งสัดส่วนการค่าไป
 - f. อุบัติภัยต่างๆ และการเกิดเหตุการณ์ (Event) เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว จลาจล ชุมชนประท้วง โรคระบาด

11.3 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงสูงหรือต่ำ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

11.3.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินจาก 2 มิติ คือ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิด หรือ ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ (Impact) แล้วนำผลประเมินทั้ง 2 มิติมาจัดทำแผนภูมิระดับความเสี่ยงหาค่าระดับความเสี่ยง

11.3.1.1 โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) พิจารณาจากสถิติ/ประวัติการเกิดเหตุการณ์ หรือ คาดการณ์ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ แต่ละหน่วยงาน/งาน ซึ่งอาจพิจารณากำหนดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะ/ขนาดของกิจกรรม และการยอมรับของแต่ละองค์กรโดยบริษัท แบ่งโอกาสที่จะเกิด หรือความถี่ที่จะเกิด ดังนี้

คะแนน ความเสี่ยง	แนวทางพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง		
	ระดับโอกาส	เทียบกับครั้งของการดำเนินการ	เทียบกับการปฏิบัติงานประจำ (ความถี่ที่เกิดขึ้น)
1	สูงมาก	น้อยกว่า 3 เดือน ต่อครั้ง	1 เดือน ต่อครั้ง
2	สูง	มากกว่า 3 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ต่อครั้ง	1-3 เดือน ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี ต่อครั้ง	3-6 เดือน ต่อครั้ง
4	ต่ำ	มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี ต่อครั้ง	6-12 เดือน ต่อครั้ง
5	ต่ำมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	มากกว่า 12 เดือน ต่อครั้ง

11.3.1.2 ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ (Impact) พิจารณาจากผลกระทบทั้งที่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ เช่น ความเสียหายที่เป็นตัวเงิน เป็นต้น และที่ไม่สามารถประเมินเป็นตัวเลขได้ เช่น ความเสียหายต่อชื่อเสียง เป็นต้น ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ (Impact) ของแต่ละหน่วยงาน/งาน อาจพิจารณากำหนดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะ/ขนาดของกิจกรรม และการยอมรับของแต่ละองค์กร สำหรับบริษัทแบ่งระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

ด้านผลการดำเนินงาน (Financial Performance)

ระดับ	รายได้	กำไรสุทธิ	ค่าใช้จ่าย
สูงมาก (5)	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เกิน 20% ขึ้นไป	กำไรต่ำกว่าเป้าหมาย เกิน 35% ขึ้นไป	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10% ขึ้นไป
สูง (4)	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 15%	กำไรต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 30%	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5%
ปานกลาง (3)	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 10%	กำไรต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 25%	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 3%
ต่ำ (2)	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5%	กำไรต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 20%	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 2%
ต่ำมาก (1)	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 3%	กำไรต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 15%	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 1%

ผลกระทบจากเหตุการณ์

ระดับ	ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ด้านความปลอดภัย	ด้านการดำเนินงาน	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ	การวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการ ของผู้บริหาร
สูงมาก (5)	ได้รับการร้องเรียนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก หรือมีการเสนอข่าวด้านลบต่อองค์กรออกสู่สาธารณชนผ่านสื่อทั้งในระดับประเทศและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต	ผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงทำให้หยุดดำเนินการมากกว่า 24 ชั่วโมง	เกิดการละเมิดกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอย่างรุนแรงส่งผลให้บริษัทถูกระงับการดำเนินงาน	ส่งผลกระทบรุนแรง ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานของบริษัทได้ โดยผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทต้องเข้ามาบริหารจัดการ
สูง (4)	ได้รับการร้องเรียนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก หรือมีการเสนอข่าวด้านลบต่อองค์กรออกสู่สาธารณชนผ่านสื่อในระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงานมากกว่า 3 เดือนขึ้นไป	ผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงทำให้หยุดดำเนินการมากกว่า 12 ชั่วโมง	เกิดการละเมิดกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอย่างน้อยสำคัญ ส่งผลให้เกิดการแทรกแซงการบริหาร หรือการควบคุมจากหน่วยงานกำกับดูแล (อาจรวมถึงคดีความฟ้องร้อง ค่าเสียหายหรือเบี้ยปรับเงินเพิ่ม)	ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อพันธกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้บริหารระดับสูง (CEO/C-Level) ของบริษัท ต้องเข้ามาบริหารจัดการ
ปานกลาง (3)	ได้รับการร้องเรียนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก หรือมีการเสนอข่าวด้านลบต่อองค์กรออกสู่สาธารณชนผ่านสื่อในระดับประเทศ	มีการบาดเจ็บรุนแรงถึงขั้นพักงานไม่เกิน 3 เดือน	ผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงทำให้หยุดดำเนินการมากกว่า 8 ชั่วโมง	เกิดการละเมิดกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับระดับปานกลาง ส่งผลให้มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวน/การดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีเบี้ยปรับในจำนวนเงินมากกว่า 3,000 บาท	ส่งผลกระทบปานกลางต่อพันธกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้อำนวยการฝ่ายต้องเข้ามาบริหารจัดการ
ต่ำ (2)	ได้รับการร้องเรียนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก หรือมีการเสนอข่าวด้านลบต่อองค์กรออกสู่สาธารณชนผ่านสื่อในระดับท้องถิ่น	มีการบาดเจ็บเล็กน้อย	ผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงทำให้หยุดดำเนินการมากกว่า 4 ชั่วโมง	เกิดการละเมิดกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับระดับต่ำส่งผลให้มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวน/การดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีเบี้ยปรับในจำนวนเงินไม่เกิน 3,000 บาท	ส่งผลกระทบน้อยต่อพันธกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้จัดการฝ่ายต้องเข้ามาบริหารจัดการ

ต่ำมาก (1)	ได้รับการร้องเรียนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก แต่ไม่พบการเสนอข้อหาสู่สาธารณชน	ไม่มีการบาดเจ็บทางด้านร่างกาย (กระทบกระเทือนทางด้านจิตใจ)	ไม่มีการหยุดชะงักของกระบวนการและการดำเนินงาน	เกิดการละเมิดระเบียบข้อบังคับเล็กน้อย ส่งผลให้มีการดักเตือนโดยวาจาเท่านั้น (ภายใน)	ไม่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจ แผนกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานของบริษัท โดยสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
---------------	---	---	--	--	--

11.3.2 แผนภูมิระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

การประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน (Impact & Likelihood) ระบบเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน 1-5

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	น้อยมาก				สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	น้อยมาก				สูงมาก

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) คือตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

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

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงมาก โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตาราง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง		ความหมาย	
1 - 5		(สีเขียวเข้ม)	น้อยมาก
6 - 10		(สีเขียวอ่อน)	น้อย
11 - 15		(สีเหลือง)	ปานกลาง
16 - 20		(สีส้ม)	สูง
มากกว่า 20		(สีแดง)	สูงมาก

Risk Matrix

Impact	Very High (5)	5 5x1	10 5x2	15 5x3	20 5x4	25 5x5
	High (4)	4 4x1	8 4x2	12 4x3	16 4x4	20 4x5
	Medium (3)	3 3x1	6 3x2	9 3x3	12 3x4	15 3x5
	Low (2)	2 2x1	4 2x2	6 2x3	8 2x4	10 2x5
	Very Low (1)	1 1x1	2 1x2	3 1x3	4 1x4	5 1x5
		Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
		Likelihood				

ระดับความเสี่ยงที่ทางองค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) คือความเสี่ยงที่อยู่เหนือได้เส้นสีน้ำเงิน ต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

11.3.3 ความเสี่ยงโดยรวม (Aggregate Risk Rating) เป็นการจัดระดับความเสี่ยงโดยรวมของชิ้นงานที่ประเมินความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของงาน อาจมีความเสี่ยงสูง-ต่ำแตกต่างกันไปซึ่งสุดท้ายจะนำความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนมาสรุปและให้ความเห็นภาพโดยรวมว่างานนั้นมีความเสี่ยงโดยรวมเป็นอย่างไร โดยการจัดระดับความเสี่ยงโดยรวมใช้ระดับความเสี่ยงตามข้อ 11.3.2

11.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนที่ต้องพิจารณาว่ากิจกรรมนั้นมีความเสี่ยงอยู่ในระดับใดและจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ซึ่งในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงข้อดี/ข้อเสีย ความคุ้มค่าประโยชน์ที่ได้รับ และนโยบายของบริษัท ในการตอบสนองความเสี่ยงอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกันก็ได้ ตามระดับความเสี่ยงและลักษณะของปัจจัยเสี่ยง เพื่อลด หรือ บรรเทาความเสียหายจากผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด หรือ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ/หรือ ลด/ป้องกันความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/Terminate)

กรณีกิจกรรมนั้น มีระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก การจัดการความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing/Transfer)

กรณีกิจกรรมนั้น มีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์หรือตามนโยบายแม้จะมีระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมากก็ตาม การจัดการความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน

3) การควบคุมหรือลดความเสี่ยง (Reduction/Treat)

กรณีกิจกรรมนั้น มีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์หรือตามนโยบายแม้จะมีระดับความเสี่ยงสูงมากก็ตาม การจัดการความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการลดหรือควบคุมโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง เพื่อลดความเสียหาย โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน, การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบการปรับโครงสร้าง และการให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (acceptance/Take)

กรณีกิจกรรมนั้น มีระดับความเสี่ยงต่ำมากหรือต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

11.3.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการ และวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อใช้ในการควบคุมปัจจัยเสี่ยง หรือ บรรเทาความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) การป้องกัน (Preventive) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน หรือ ลดปัจจัยเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร
- 2) การสืบค้น (Detective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น
- 3) การส่งเสริม สนับสนุน (Directive) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น
- 4) การแก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อลดความรุนแรง ความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

11.3.6 ติดตามผล (Monitoring)

เป็นการติดตามและประเมินผล หลังจากที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า

- การบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
- มีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ

การติดตาม กำหนดเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Ongoing monitoring) โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความผิดปกติ สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันการณ์ เช่น จัดให้มีการรายงานประจำวัน/เดือน/ไตรมาส เสนอผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
- 2) การติดตามเป็นครั้งคราว (Separate monitoring) โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงการแก้ไข ปรับปรุง เช่น จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามผล โดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอิสระอื่น เป็นต้น

11.4 การรายงานผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ทราบไตรมาสละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตาม หากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นหรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพจะต้องรายงานให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบทันที

บริษัทใช้เครื่องมือในการติดตามผล และการรายงานความเสี่ยง คือดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้เฝ้าระวังกิจกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ การกำหนดกรอบหรือค่าความเสี่ยงที่กำหนดไว้และยอมรับเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น จำนวนรายได้ที่ลดลงที่บริษัทยอมรับได้ จำนวนค่าใช้จ่ายที่ใช้เกินเป้าหมายที่บริษัทยอมรับได้ และจำนวนที่ยอมรับให้เกิดการฟ้องร้องบริษัทได้ เป็นต้น

2) กำหนดค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยง (Risk Tolerance) คือการกำหนดระดับความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยจะกำหนดเป็นจำนวนครั้ง เป็นเปอร์เซ็นต์ หรือมูลค่าที่ยอมรับได้ เป็นต้น

ซึ่งการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงดังกล่าว กำหนดเพื่อใช้พิจารณาทิศทางความเสี่ยงว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง และใช้เป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ และหาแนวทางการปรับปรุง แก้ไข และป้องกัน และใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นๆ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริษัทได้ทราบไตรมาสละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย หรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

11.5 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1) คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยงให้พนักงานทุกคนเข้าใจและดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่

2) จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

3) มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์ 1

4) จัดให้มีการสื่อสารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) แนวทางการจัดการ และผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน (คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน) และภายนอก เช่น นักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน) รับทราบ

คู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฉบับนี้ได้รับการอนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บริษัทจะทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ คู่มือบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 6 กันยายน 2567 เป็นต้นไป

.....
(นายสมิทธิ์ เมฆอรุณกมล)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร