

## นโยบายและแผนบริหารความเสี่ยง

### 1. ความเป็นมา

บริษัท มีความเชื่อมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นอย่างมั่นคง ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้แก่บริษัทมากที่สุด และลดความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการป้องกันความเสี่ยงและเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ฯ อย่างชัดเจน

บริษัท จึงมีความมุ่งมั่นจะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยนำกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายใต้ตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาใช้ปรับปรุงพัฒนาควบคู่กับกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ลดความล้มเหลว ความสูญเสีย และความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานของบริษัท

### 2. คำนิยาม

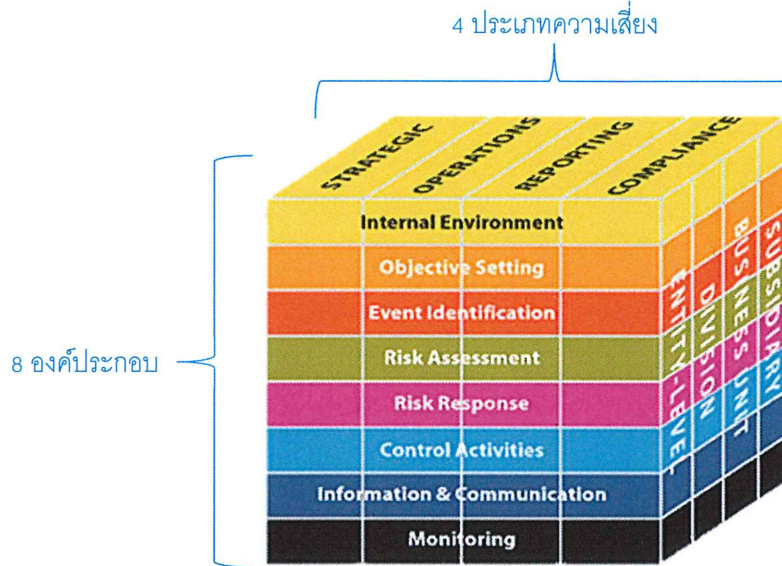
#### 2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

- 2.1.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสจากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ
- 2.1.2 การระบุชี้บ่งความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การพิจารณาถึงเหตุการณ์อะไรที่จะขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์
- 2.1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการในการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น
  - 1) โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
  - 2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง
  - 3) ระดับความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

- 2.1.4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใด และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้
- 2.1.5 แหล่งที่มาของความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก
- 1) ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะความรู้ ความสามารถ และบุคลากร เป็นต้น
  - 2) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ สภาวะเศรษฐกิจ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปกครอง กฎหมาย ด้านสังคม การแข่งขันทางการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค ด้านสิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ ทรัพยากรแหล่งผลิต นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เป็นต้น
- 2.1.6 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของโอกาสเกิดความเสี่ยง และลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้ประเมินความเสี่ยงจะเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Response) ดังนี้
- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) เป็นการเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นที่จะทำให้กิจการไม่ต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น แต่ยังคงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดำเนินงานตามเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้
  - 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง / การกระจายความเสี่ยง (Sharing) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบออกไปให้แก่บุคคลอื่น หน่วยงานอื่น หรือกิจการอื่น ให้ดำเนินการในกิจกรรมเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงแทนกิจการ โดยไม่จำกัดความเสี่ยงนั้นออกไป เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน
  - 3) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Reduction) เป็นการตั้งกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมจนมั่นใจว่ามีความเพียงพอในการลดสถานะของความเสี่ยง โดยอาจจะเป็นการปรับลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือการปรับลดระดับความรุนแรงผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
  - 4) การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) การรับความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมที่มีผลต่อโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง

## 2.2 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



รูปที่ 1.1 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO

### 2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

### 2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

### 2.2.3 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

#### 2.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

#### 2.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

#### 2.2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง

#### 2.2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

#### 2.2.8 การติดตามประเมินผลและตรวจประเมิน (Monitoring and Audit)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการติดตามผลและเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่เหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อสามารถตอบโต้ได้ในทุกสถานการณ์ และปรับตัวได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บริษัทฯ ได้นำ COSO – ERM2017 (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) ที่มีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น 5 องค์ประกอบ มาเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ตามรูปที่ 1.2) ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

## ERM Framework



รูปที่ 1.2 Enterprise Risk Management Framework

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการในการดำเนินงาน บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยจากภายนอก เช่น การเมืองการปกครอง สภาพสิ่งแวดล้อม คู่แข่งเศรษฐกิจ สภาพภูมิอากาศเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

- ผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ : โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนธุรกิจ (Business Plan) วัตถุประสงค์ (Objective) การตัดสินใจ (Decision) และสามารถนำไปใช้ได้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร
- พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด : โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั้งระดับองค์กร (Corporate Risk) และระดับกิจกรรม (Functional Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Policy & Strategies) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ซึ่งความเสียหายเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาสรวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระบุความเสี่ยง : โดยการคาดการณ์ในอนาคต โดยองค์กรต้องสามารถระบุความเสี่ยงอะไรที่อาจเกิดขึ้นได้บ้าง และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อย่างไร เพื่อให้องค์กรได้จัดเตรียมการบริหารความเสี่ยง

- การจัดทำตัวชี้วัด (KRI) ระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงอย่างมีสำคัญ โดยสามารถวัดค่าและบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนภัยช่วยให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นชอบที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรม
- การกำหนดความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร
- ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน

### 2.3 ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

องค์กรแบ่งประเภทความเสี่ยงเป็น 11 ประเภท ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ที่มาของความเสี่ยง
<p><b>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b></p> <p>หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการการกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทำให้มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร</p>	<p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติงาน</li> <li>● การดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร</li> <li>● กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรในเรื่องแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานขององค์กรสู่พนักงานทุกคนทุกระดับ</li> <li>● การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ</li> <li>● ความเพียงพอของข้อมูลที่ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์</li> <li>● การจัดให้มีแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ถูกต้อง</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงในประเทศ และระดับภูมิภาค</li> <li>● การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ จากภาครัฐ และเอกชน ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการ หรือต้องวางกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานใหม่</li> <li>● การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของประชากรและความต้องการของลูกค้า มีผลต่อฐานลูกค้าของบริษัท</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Social Media)</li> <li>● การจัดหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มเติมจากแหล่งที่มีอยู่เดิมเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต</li> <li>● ความผันผวนของราคาวัตถุดิบหลัก</li> </ul>
<p>2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดความเหมาะสม โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน (พนักงาน บุคคลภายนอกหรือลูกค้า) ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน หรือส่งผลกระทบต่อตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาด</li> <li>● การยกระดับของกระบวนการผลิตและบริการที่มีประสิทธิภาพ หรือขาดประสิทธิภาพ</li> <li>● การมีระบบการตรวจสอบ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการควบคุมดูแลเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือขาดประสิทธิภาพ</li> <li>● การบริหารจัดการ Supply Chain ทั้งในส่วนของ Core Business Process เช่น การดำเนินงานล่าช้า การขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน และการดำเนินงานตาม Supporting Process ขาดการติดตาม การประเมินผลที่มาจากการทำงานที่ซับซ้อน หรือขาดการศึกษาวិเคราะห์ หรือการกำหนดกระบวนการทำงานที่ไม่เพียงพอ</li> <li>● การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาบุคลากร อัตรากำลังคนไม่เพียงพอหรือขาดแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร</li> <li>● การทบทวนของระบบเทคโนโลยี รวมทั้ง อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ล้าสมัยไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานมีความผิดพลาด</li> <li>● การบริหารจัดการ Outsource / Vendor เช่น ส่งมอบสินค้าไม่ทันเวลา หรือการยกเลิกการผลิตและการบริการ</li> </ul>
<p>3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงทางการเงินในภาพรวม ทั้งในด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน การวางแผนทางการเงิน ซึ่งต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร และกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับความจำเป็น</li> <li>● การไม่สามารถควบคุมการเบิกใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>● การขาดสภาพคล่อง (Cash Flow) ไม่สามารถบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีสภาพคล่องเพื่อใช้ในการบริหาร</li> <li>● ความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk)</li> <li>● คู่สัญญาไม่ทำตามภาระผูกพัน (Credit Risk)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายทางการเงิน และงบประมาณขององค์กร (Budget)</li> <li>● การไม่ปฏิบัติตามนโยบายด้านการเงิน การงบประมาณและการลงทุนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้</li> <li>● การที่ข้อมูลทางการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน (Up to date) ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการเงินขององค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และนอกประเทศ ที่ทำให้เกิดความผันผวนของค่าเงิน อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ย (Interest and Exchange Rate)</li> </ul>
<p>4. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) หมายถึง เป็นประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ การทำโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ต่างเป็นหนึ่งในสาเหตุของปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมจึงมุ่งลดผลกระทบเชิงลบต่อโลก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ และการจัดหาวัตถุดิบ</li> <li>● ภัยธรรมชาติ เช่น ภัยแล้ง (Water Scarcity) อุทกภัย หรืออัคคีภัย ที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ</li> <li>● มลภาวะจากการผลิต / การบริการ</li> <li>● การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานสิ้นเปลือง</li> <li>● ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2)</li> <li>● สถานที่ก่อสร้างการผลิตที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ</li> </ul>
<p>5. ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risks) หมายถึง การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสังคม และผู้ทำงานในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตลอดจนสังคมวงกว้าง เช่น การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม, การผลิตสินค้าที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค, การช่วยเหลือชุมชน เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>● การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>● ความผันผวนทางการเมือง หรือความขัดแย้งทางสังคม</li> <li>● การเกิดอุบัติเหตุ/เหตุฉุกเฉิน และโรคระบาดอย่างรุนแรง</li> <li>● ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>● ความปลอดภัยของผู้บริโภคในการใช้สินค้า เช่น สารเคมีที่ใช้ในกระบวนการผลิต</li> <li>● การมีส่วนร่วม และพัฒนาชุมชน</li> </ul>



<p>6. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนด (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินการ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีผลกระทบต่อธรรมาภิบาลหรือต่อองค์กร และพนักงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การดำเนินการตามกฎหมาย เช่น การไม่สามารถปรับกระบวนการทำงานได้ตามกฎหมายสำคัญ รวมทั้งการกระทำทุจริต</li> <li>● การปฏิบัติตามมาตรฐาน เช่น การไม่สามารถจัดทำมาตรฐานที่สำคัญขององค์กร หรือการไม่ดำเนินการจัดทำมาตรฐานที่สำคัญ</li> <li>● การผ่านกฎระเบียบ เช่น การพิจารณาผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
<p>7. ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของธุรกิจ (Business Interruption Risk) หมายถึง การที่บริษัทต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว เพื่อรอการซ่อมแซม หรือแก้ไขอันเป็นผลสืบเนื่องจากความเสียหายที่เกิดต่อทรัพย์สิน จากรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้กิจการต้องหยุดชะงัก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภัยคุกคามทางไซเบอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>● ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง อัคคีภัย การขาดแคลนพลังงาน</li> <li>● การชุมนุมทางการเมือง การก่อจลาจล ที่มีขอบเขตความรุนแรงต่อการดำเนินกิจการ</li> <li>● โรคระบาดต่าง ๆ</li> </ul>
<p>8. ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อบกพร่องในการกำกับดูแลภายในองค์กร</li> <li>● การถ่ายโอนผลประโยชน์ขององค์กร หรือหน่วยงานภายนอก เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>● การเรียกรับสิ่งทรัพย์สิน เงิน หรือประโยชน์อื่นใดอย่างไม่เหมาะสมเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>● การตกแต่งบัญชี</li> <li>● การให้ การเสนอ หรือการให้คำมั่นสัญญาว่าจะให้</li> <li>● ความเสี่ยงจากการเข้าไปลงทุนในพื้นที่ที่มีปัญหาคอร์รัปชัน</li> </ul>
<p>9. ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนที่เพียงพอ เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้าย</li> <li>● ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมให้ความรู้ ทักษะความสามารถที่เหมาะสม</li> </ul>
<p>10. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากภัยอันตรายจากการดำเนินธุรกิจ อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อุบัติเหตุจากไฟไหม้ ระเบิด น้ำมัน / แก๊สรั่วไหล</li> <li>● การเกิดอุบัติเหตุจากการผลิต และขนส่ง</li> </ul>

<p>11. ความเสี่ยงด้าน IT (IT Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คาดหวังหรือไม่คาดหวัง อันเนื่องจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ อย่างเฉียบพลัน ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบงานและการปฏิบัติงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจัยภายใน IT Risk Management and Cyber Security) ได้แก่ 1) การรักษาความลับ ความมั่นคงปลอดภัย (Confidentiality &amp; Security) 2) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบ และการข้อมูล (Integrity และ 3) ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Availability)</li> <li>● ปัจจัยภายนอก IT /Cyber Outsource ได้แก่ 1) การรักษาความลับ และความมั่นคงปลอดภัย 2) ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระบบและข้อมูล (Integrity) และ 3) ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Availability)</li> </ul>
---	--

### 3. การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

#### 3.1 การบริหารความเสี่ยงของบริษัทในปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัท ได้มีการบริหาร / จัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ โดยการใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เช่น การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) การดำเนินงานตามนโยบาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติดำเนินงานต่างๆ เช่น SOP (Standard Operating Procedure) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามบริษัท ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การกำกับดูแลบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

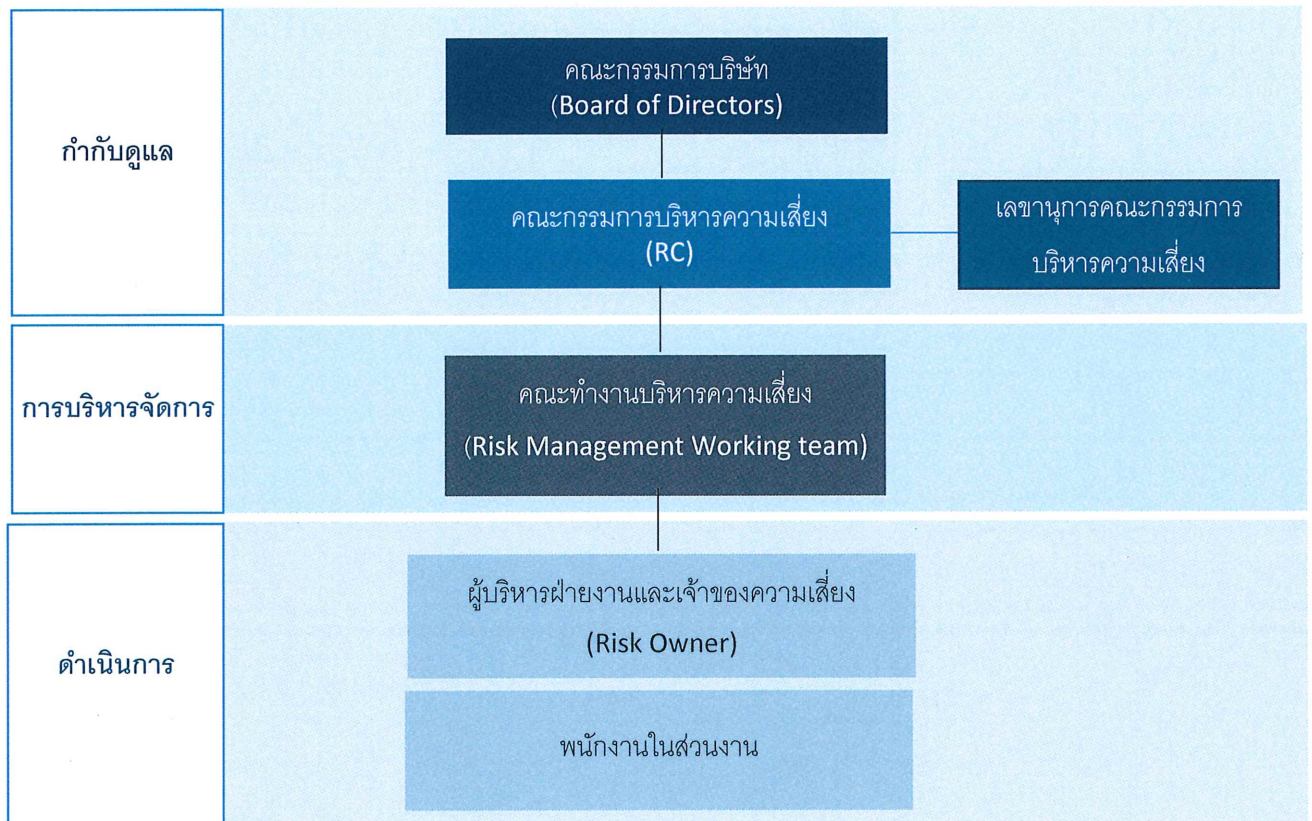
#### 3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดกรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- 3.2.1 มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร และความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท
- 3.2.2 จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3.2.3 ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
- 3.2.4 ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 3.2.5 ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร
- 3.2.6 ป้องกันและต่อต้านการทุจริตของบริษัท

#### 4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างเป็นทางการช่วยกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and responsibilities) และภาระหน้าที่ (Accountability) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทได้อย่างชัดเจน รวมถึงกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร และโครงสร้างการจัดการข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยง



รูปที่ 1.3 โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารงานด้านความเสี่ยงองค์กร

#### 4.1 บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการบริษัท และ คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความเสี่ยง วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมขององค์กร</li> <li>ประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด</li> </ol>
ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor)	ทำหน้าที่ตรวจสอบหน่วยงานปฏิบัติงาน และสนับสนุนเพื่อให้มีความเชื่อมั่นว่ามีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ทีมทำงาน และมีการสื่อสารความคิดเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบกลับมายังทีมทำงาน และผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดและทบทวน กรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจบริษัทอย่างเพียงพอเหมาะสม</li> <li>กำกับดูแล ติดตาม และสอบทาน แผนงานและรายงานการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ</li> <li>รายงานความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทาน ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท</li> <li>ให้ทิศทางและแนวทางการดูแลงานบริหารความเสี่ยงแก่คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร</li> </ol>
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Working Team)	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดโครงสร้าง และผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>พิจารณา จัดทำนโยบาย กลยุทธ์ กรอบการบริหารความเสี่ยง และแผนการจัดการความเสี่ยง</li> <li>กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงและส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ทบทวนระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลและติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับทราบและพิจารณา ทุกๆ 3 เดือน หรือตามนัยยะสำคัญ</li> <li>ประสานงานให้คำแนะนำ และช่วยเหลือส่วนงานต่างๆในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงตามแนวทางบริษัท</li> </ol>

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
ประธานเจ้าหน้าที่ และ ผู้อำนวยการตามสายงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>ให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>
ผู้จัดการฝ่ายตามสายงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชา รับทราบ</li> <li>เสนอประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ ต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานรับทราบ</li> <li>ศึกษาวิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา</li> </ol>
พนักงานระดับปฏิบัติการ	ดำเนินการตามระบบควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่ กำหนด

## 5. หลักการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และอื่นๆ โดยหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง คือ ต้องช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ด้วยการผนวกแนวคิดมุมมองในการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกขั้นตอนของการดำเนินงานปกติ การตัดสินใจใด ๆ ในทางธุรกิจต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงเสมอ โดยมีแนวทางในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน และต้องเป็นแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา มีความเหมาะสมกับองค์กรและสถานการณ์ในขณะนั้น โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากร ความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และวัฒนธรรมองค์กร ต้องอยู่บนพื้นที่ที่ดีที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ และต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

## 6. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการหลัก 6 ขั้นตอน บริหารจัดการความเสี่ยงมีดังนี้

### 6.1 การระบุเหตุการณ์ (Risk Identification)

ผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนกต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอก รวมทั้ง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายต้องมีความโปร่งใส เปิดเผย และเปิดกว้างในการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่มีความจำเป็นในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

### 6.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานองค์กร ซึ่งบริษัทได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้ ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ (Financial) และเชิงคุณภาพหรือไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial) โดยใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ

### 6.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Priority )

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยง = (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง) x (ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ)

		Likelihood (โอกาสที่จะเกิดขึ้น)				
		1 เป็นไปได้ริ้อยมาก (โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก)	2 เป็นไปได้ริ้อย (คาดว่าน่าจะเป็นปัญหา)	3 เป็นไปได้บ้าง (เกิดปัญหาขึ้นแล้ว)	4 เป็นไปได้มาก (เกิดปัญหาบ่อยครั้งขึ้น)	5 แนนอนที่จะเกิดขึ้น (เกิดปัญหาขึ้นเป็นประจำ)
Impact (ผลกระทบ)	5 (สูงมาก)	M(5)	H(10)	H(15)	H(20)	C(25)
	4 (สูง)	M(4)	M(8)	H(12)	H(16)	H(20)
	3 (ปานกลาง)	L(3)	M(6)	M(9)	H(12)	H(15)
	2 (ริ้อย)	L(2)	L(4)	M(6)	M(8)	H(10)
	1 (ริ้อยมาก)	L(1)	L(2)	L(3)	M(4)	M(5)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

#### 6.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

โดยให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแต่ละบุคคลที่ได้รับการมอบหมายงาน การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกำหนดและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม โดยเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมที่มีผลต่อโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น
  - ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่รุนแรง
  - ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
  - กำหนดเป้าหมายของความเสียหาย และระดับการยอมรับ

2) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไข เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ ซึ่งอาจส่งกระทบทำให้ไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ เช่น

- ยุติการผลิต / ให้บริการ
- การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม / โครงการ / วัตถุประสงค์เป้าหมาย
- การลดขนาดของงาน หรือกิจกรรมลง

3) การควบคุม / การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือการลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ดำเนินการเพิ่มเติมกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น

- ดำเนินกิจกรรมในเชิงรุกหรือการควบคุมเพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบ
- การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบ และโครงสร้างองค์กร
- การพัฒนาบุคลากร การจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงาน
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน / ขั้นตอนการทำงาน
- การกำหนดให้มีผู้จัดซื้อ / จัดจ้าง / การตรวจรับ / ผู้ตรวจรับ แยกออกจากกัน
- การจัดทำแผนฉุกเฉิน
- การพัฒนาแผนฟื้นฟูธุรกิจ
- การสำรองข้อมูล (Back up)

4) การโอนความเสี่ยง / การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น / หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงนี้ ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน เช่น

- การทำประกันภัย / ประกันทรัพย์สิน (Insurance)
- การทำสัญญา (Contracts)
- การร่วมทุน พันธมิตรทางธุรกิจ หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Joint Venture)
- การรับประกัน (Warranties)
- การจ้างบุคคล / หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน (Outsources)

#### 6.5 การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

บริษัทจะมีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



6.6 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และได้กำหนดให้มีการสื่อสารให้บุคลากรของบริษัทได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยการเผยแพร่ผ่านระบบ Internet การจัดอบรม หรือการลงมือปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด

นโยบายฯ ฉบับนี้ พิจารณาและอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2568



(พลตำรวจเอก สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง)

ประธานกรรมการบริษัท