



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง RISK MANAGEMENT MANUAL

โดย  
สายงานบริหารความเสี่ยง

กลุ่มบริษัท เต็มโก้  
Demco Group

ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ครั้งที่ 4/2565 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2565

## คำนำ

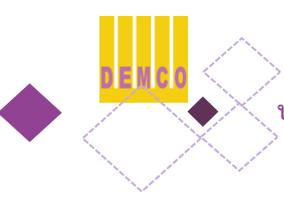
ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค New Normal นโยบายด้านพลังงานของภาครัฐ ความผันผวนของเศรษฐกิจ ตลอดจนโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่มีขนาดใหญ่ ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและวิถีชีวิตโดยรวมของประเทศ องค์กรภาคธุรกิจจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บริษัท เติมโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับโอกาสและผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในอนาคต บริษัทจึงได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการขยายฐานลูกค้า การรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิม หรือการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการรายได้ การควบคุมต้นทุน และการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความครอบคลุม ทันสมัย และใช้ได้จริง โดยอ้างอิงจากกรอบการบริหารความเสี่ยงสากล เช่น Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance 2017 (COSO ERM 2017) ซึ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และการตัดสินใจในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและเติบโตได้อย่างมั่นคง แนวทางการบริหารความเสี่ยงในฉบับนี้ ได้เพิ่มเติมมุมมองด้าน “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน” (Sustainable Risk) ซึ่งรวมถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) หรือ ESG โดยมีเป้าหมายให้การจัดการความเสี่ยงขององค์กรไม่จำกัดอยู่เพียงความเสียหายเชิงการเงิน แต่ครอบคลุมถึงผลกระทบระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภาพลักษณ์องค์กรในอนาคตด้วย

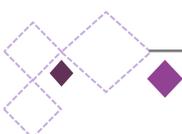
บริษัทหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นแนวทางสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร และก้าวสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

## สารบัญ

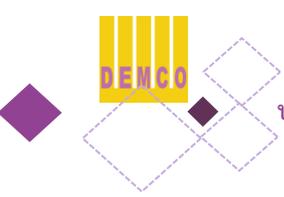
	หน้า
<b>บทที่ 1 บททั่วไป</b>	7
คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	8
1. ความเสี่ยง (Risk)	8
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	8
3. การควบคุมภายใน (Internal Control)	10
4. การกำกับ (Compliance)	10
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)	10
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)	11
7. ประเภทของความเสี่ยง (Risk Types)	11
8. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)	11
9. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	12
10. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	12
11. ความเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	13
12. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	13
13. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	13
14. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	13
15. การควบคุม (Control)	13
<b>บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร</b>	16
1. แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	16
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	17
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management Policies)	18
4. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง	19
5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	20
5.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)	20
5.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)	20
5.3 สายงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Division )	21
6. แบบแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Platform)	22
<b>บทที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	27
<u>องค์ประกอบที่ 1</u> การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	28
<u>หลักการที่ 1</u> จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)	28



หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)	28
หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)	28
หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)	29
หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops and Retains Capable Individuals)	29
<b>องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy &amp; Objective Setting)</b>	29
หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Analyzes Business Context)	29
หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)	29
หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)	30
หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)	30
<b>องค์ประกอบที่ 3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)</b>	30
หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)	30
หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)	43
หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)	46
หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)	48
หลักการที่ 14 พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)	51
<b>องค์ประกอบที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review &amp; Revision)</b>	52
หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)	52
หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)	52
หลักการที่ 17 พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)	52
<b>องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication &amp; Reporting)</b>	53
หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information Systems)	53
หลักการที่ 19 สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)	53
หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture and Performance)	56
<b>ภาคผนวก</b>	
ก. ตัวอย่างการระบุประเด็นความเสี่ยงตามกระบวนการทางธุรกิจ	60
ข. ตัวอย่างการระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง	65



บทที่ 1  
บททั่วไป



บทที่ 1

บททั่วไป

คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	7
1. ความเสี่ยง (Risk)	8
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	8
3. การควบคุมภายใน (Internal Control)	10
4. การกำกับ (Compliance)	10
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)	10
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)	11
7. ประเภทของความเสี่ยง (Risk Types)	11
8. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)	11
9. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	12
10. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	12
11. ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	13
12. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	13
13. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	13
14. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	13
15. การควบคุม (Control)	13



## บทที่ 1 บททั่วไป

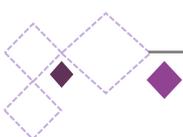
คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายให้การบริหารงานในทุก ๆ ด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้อีกทางหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ในอัตราเร่งที่สูงขึ้น นำมาซึ่งความเสี่ยงที่รุนแรงกว่าเดิม โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงที่ทุกคนในกลุ่มบริษัทเต็มโก้ จำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้ และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้บริษัท ยังให้ความสำคัญกับ “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)” ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk” ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาคใดภาคหนึ่ง ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาที่จะเกิดได้แน่นอน รวมถึงประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณ หรือออกมาเป็นตัวเงินได้ยาก ซึ่งหากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการขับเคลื่อนธุรกิจ ทั้งในระยะกลางและ / หรือ ระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจ ลงทุนของนักลงทุน ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่แตกต่างไปจากเดิม “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)” มีส่วนสำคัญในการสร้างผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน หรือแม้กระทั่งความอยู่รอดของบริษัท

ดังนั้น สายงานบริหารความเสี่ยงจึงได้ทบทวน ศึกษากรอบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ “Enterprise Risk Management - Aligning Risk with Strategy and Performance 2017” หรือ “COSO ERM 2017” เพิ่มเรื่องความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk) ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงด้าน “ESG” คือด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ด้านสังคม (Social) และด้านบรรษัทภิบาล (Governance) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทำงานคู่ขนานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และเชื่อมโยงไปถึงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยกระบวนการวางกลยุทธ์นั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จากนั้นก็พัฒนาเป็นกลยุทธ์ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ นำไปปฏิบัติ วัดผล และติดตามผลว่าสามารถนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และกลยุทธ์นั้นสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละขั้นตอนพนักงานทุกคนต้องทำความเข้าใจ และสามารถเชื่อมโยง กลยุทธ์ กับความเสี่ยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนในระยะยาว

สายงานบริหารความเสี่ยง



## คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การจะดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเริ่มดำเนินการในสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยทำมาก่อน การสร้างหรือทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน ควรเริ่มต้นจากการที่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของกลุ่มบริษัทเต็มโก้ทุกระดับ ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อนิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสเกิดได้ในทิศทางเดียวกัน

### 1. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือหลายเหตุการณ์ก็ได้

1.1.1 เหตุการณ์ด้านลบ หมายถึง ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่

1.1.2 เหตุการณ์ด้านบวก หมายถึง โอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น

การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เนื่องจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

1.2 ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

1.3 ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

### 2. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกันกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างและตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1 การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

2.2 การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสามารถช่วยให้องค์กรทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่น และพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจด้วยความยั่งยืน

2.3 การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร

แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทำให้เข้าใจกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้

2.4 การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และแผนกต่าง ๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับภารกิจต่าง ๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับภารกิจหลักขององค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5 การจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อ

บรรลุลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ เพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลต่อการบรรลุลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

2.6 การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้

### 3. การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า หากมีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้้องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมได้ ระบบการควบคุมภายในประกอบด้วยนโยบาย และวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านปฏิบัติการ (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดจากการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร ถ้าหากมีความเสียหายเกิดขึ้นจะช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

2. ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรือ งบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายใน หรือภายนอกองค์กร ต่างต้องมีความน่าเชื่อถือ ทันเวลา และมีคุณภาพ เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

3. ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบเหล่านั้น

4. ด้านการวางแผนทางธุรกิจหรือแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อให้เกิดการวางแผนทางธุรกิจหรือแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 4. การกำกับ (Compliance)

การกำกับ หมายถึง การระบุนความเหมาะสม ถูกต้อง หรือการจัดลำดับความสำคัญ หรือมีการกระทำการ หรือไม่กระทำการใด ๆ ว่าเป็นไปตามข้อกำหนด อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย รวมถึงค่านิยม วัฒนธรรม สังคม และบรรษัทภิบาลที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง และมอบหมายอำนาจ หน้าที่ จากคณะกรรมการบริษัท ให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยกรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่

เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร อย่างน้อย 5 คน โดยมีผู้บริหารสูงสุดของสายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่พิจารณานโยบาย แนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยง ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ พร้อมทั้งกำกับ ดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจ และการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและสินบน รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## 6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง และมอบหมายอำนาจหน้าที่จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ และผู้บริหารสูงสุดของกระบวนการดำเนินงานแต่ละด้าน (Risk Owner) ทำหน้าที่เป็นกรรมการ ผู้จัดการสายงานบริหารความเสี่ยง เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่ในการดำเนินการ ตามกรอบนโยบาย หลักการ และดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงการควบคุมภายใน การกำกับดูแล และการติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) พิจารณาให้ความเห็นชอบ รวมถึงการรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวด้วย

## 7. ประเภทของความเสียหาย (Risk Types)

ความเสี่ยงอาจจำแนกได้เป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านการเงิน บัญชีและงบประมาณ (Financial, Accounting and Budgeting Risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk)
- (5) ความเสี่ยงด้านสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)
- (6) ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)
  - 6.1 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)
  - 6.2 ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk)
  - 6.3 ความเสี่ยงด้านบรรษัทภิบาล (Governance Risk)
- (7) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency and Crisis Risk)

## 8. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานใด ๆ ขององค์กรอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการจัดการกับความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยความเสี่ยงอาจพิจารณาได้จาก

- (1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ฯลฯ
- (2) ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการปฏิบัติงาน ฯลฯ

## 9. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น

- (1) โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ หรือความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้น ๆ
- (2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงที่อาจก่อความเสียหาย ให้กับองค์กรหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- (3) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง

## 10. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือแสวงหาหนทางลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- (1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- (2) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- (3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) เป็นการกระจายโอกาสเกิดหรือกระจายผลกระทบ ที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น ๆ
- (4) การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Risk Transfer) การถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปบางส่วน หรือทั้งหมด
- (5) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมนั้น ๆ

## 11. ความเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ความเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเป็ยงเบนจากเกณฑ์ หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเป็ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเป็ยงเบน หรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## 12. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

## 13. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

แผนภูมิความเสี่ยง หมายถึง ภาพ / แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

## 14. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

เจ้าของความเสี่ยง หมายถึง หน่วยงาน / งาน / บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน / บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

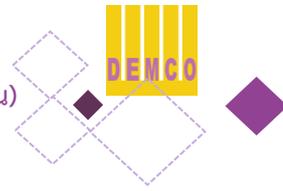
## 15. การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งถูกกำหนดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- (1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- (2) การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
- (3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- (4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร



## บทที่ 2

## แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	16
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	16
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management Policies)	17
4. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง	18
5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	19
5.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)	20
5.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)	20
5.3 สายงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Department )	21
6. แบบแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Platform)	22



## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

#### 1. แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงเป็นกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ทั้ง 3 องค์ประกอบได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 1 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักเพื่อกำหนด ทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

#### 1.1 พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values)

พันธกิจ หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล  
วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต

ค่านิยมหลัก หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และสิ่งใดยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก มีความสัมพันธ์กัน เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมาย และทิศทางของ องค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบว่าองค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร อย่างไรก็ตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนแปลง ไป การกำหนดกลยุทธ์จึงควรมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร

#### 1.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ต้องกำหนดให้สอดคล้อง และสนับสนุนกับการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การ

กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม นอกจากนี้กลยุทธ์ยังใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ระดับอื่นในองค์กร เมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ เข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- 1.2.1 โอกาสที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอาจไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก
- 1.2.2 ประเภทและระดับความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการเลือกดำเนินการตามกลยุทธ์ต่าง ๆ
- 1.2.3 ประเภทและระดับความเสี่ยงโดยธรรมชาติที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

### 1.3 ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลาย และมีทั้งทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีวิธีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ปริมาณการผลิต หรือร้อยละกำลังการผลิต การวัดผลด้านหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบต่าง ๆ การวัดผลด้านโครงการ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ในระดับการปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภทความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ประการ คือ

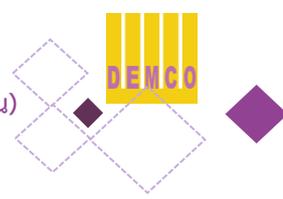
- (1) เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจขององค์กรในทุกระดับ (Integrating Risk Management into Decision Making) กระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ธุรกิจ การวางแผนงาน การงบประมาณ การลงทุน การบริหารโครงการ กระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และงานสนับสนุนองค์กรในทุกด้าน
- (2) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (Strong Risk Management Culture) การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องของพนักงานทุกคน การส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึก และค่านิยมเกี่ยวกับความเสี่ยง ตระหนักและเข้าใจในเรื่องของความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นพื้นฐานสำคัญสามารถช่วยสร้างประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้

- (3) เพื่อการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร (Document Risk Related Information) สร้างความเชื่อมั่น โดยการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง (Disclosing Risk Information) องค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี จะมีความตั้งใจเต็มที่ในการจัดทำเอกสารที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การระบุสถานการณ์เสี่ยงในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูล เผยแพร่ให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- (4) เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improving Risk Management) ความเสี่ยงเป็นสภาพการณ์ของความไม่แน่นอน การเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับปรุงงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำ จากความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร จำเป็นต้องทบทวนให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- (5) เพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัทในการทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk) ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้าน ESG คือด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ด้านสังคม (Social) และด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถบริหารจัดการและเปิดเผยผลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policies)

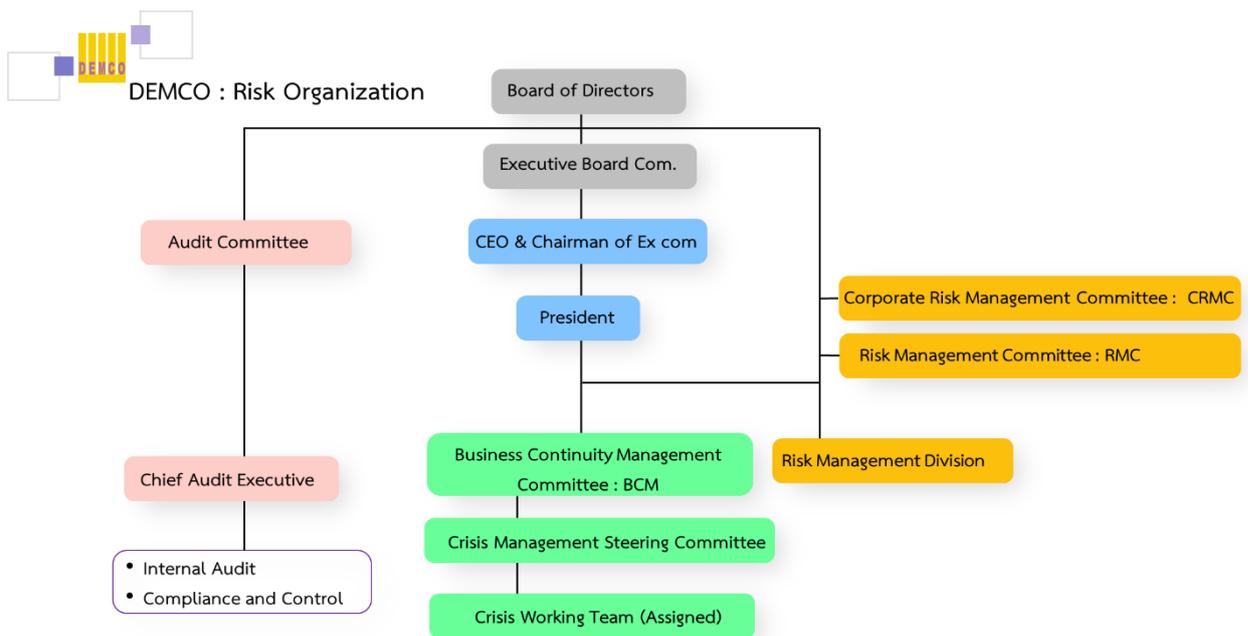
เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัทได้เห็นชอบ กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจสร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในทุกระดับ
- (2) กำหนดให้มีกระบวนการ แนวทางและข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพสูงเป็นสากลในการกำกับ ควบคุมความเสี่ยงและลดผลกระทบของความเสี่ยง
- (3) มีการระบุความเสี่ยงหลักในการดำเนินธุรกิจ (Key Risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) ขององค์กร ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แล้วดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ควบคุมการดำเนินการติดตาม ประเมินผล และรายงานสถานะความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริษัทได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างทั่วถึงต่อเนื่องภายในองค์กรด้วย
- (4) กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีการรายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปรกติ (Incident Report) ที่อาจเป็นความเสี่ยงนำไปสู่ผลกระทบ หรืออาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้ โดยระบุโอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และถ้าเกิดแล้วมีระดับผลกระทบ (Impact) เพียงใด



- (5) มีการพัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRI) ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนรายได้ ผลกำไร / ขาดทุน การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย เป็นต้น และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น การครองใจพนักงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ระดับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
- (6) กำหนดให้มีการระบุเพดานความเสี่ยง หรือขีดความสามารถที่จะรับความเสี่ยง (Risk Limit) จากเหตุการณ์ ความเสี่ยง เพื่อจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หรือผู้มีส่วนได้เสีย หรือสาธารณะ
- (7) มีการกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และระดับความเสี่ยงที่เป็น Trigger หรือเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign) หรือความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤตฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency & Crisis Risk) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถนำเอามาตรการจัดการกับความเสี่ยงมาใช้ได้อย่างทันท่วงทีเพื่อลดโอกาสเกิด หรือช่วยบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร
- (8) กำหนดให้มีระเบียบการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการกำกับ ควบคุมงาน และเป็นการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- (9) กำหนดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามนโยบายนี้

#### 4. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC) เพื่อทำหน้าที่กำกับ ควบคุม และบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC) โดยมีสายงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีสายการบังคับบัญชารายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่สนับสนุนงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) รวมทั้งเป็นหน่วยงานปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



## 5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

### 5.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)

ประกอบด้วยกรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร อย่างน้อย 5 คน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)
- (2) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท
- (3) กำกับ ชี้แนะ และควบคุมการดำเนินการด้านความเสี่ยงขององค์กร ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (4) พิจารณากำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (5) พิจารณา และให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) และแผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan)
- (6) รับทราบรายงานสถานการณ์เสี่ยง (Risk Incident Report) ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators : KRI) แนวทางการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) และผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- (7) รายงานสถานะด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้คณะกรรมการบริษัทได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอและรายงานทันทีโดยเร็วที่สุดเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency & Crisis Risk) เพื่อดำเนินการบริหารจัดการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดความเสียหายหรือเสียหายให้น้อยที่สุดอย่างเร่งด่วน

### 5.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)

ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ และผู้บริหารสูงสุดของกระบวนการดำเนินงานแต่ละด้าน ทำหน้าที่เป็นกรรมการ โดยมีผู้จัดการสายงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) มีอำนาจ หน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) นำเสนอร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC)
- (2) กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- (3) ร่วมจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร นำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ
- (4) ระบุสถานการณ์เสี่ยง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตลอดจนคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร รวมถึงแสวงหาหนทางป้องกันโอกาสเกิดความเสี่ยง และลดผลกระทบที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กร
- (5) กำกับให้มีการจัดทำแบบจำลองความเสี่ยง (Risk Model) โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์เสี่ยงใน 3 รูปแบบ คือ กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีทั่วไป (Normal Case) และกรณีที่แย่ที่สุด (Worst Case) และแผนการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละกรณี

- (6) กำกับให้หน่วยงานต่าง ๆ มีขีดความสามารถในการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) โดยการจัดทำแผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP) แผนการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP) แผนการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) และแผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC)
- (7) พิจารณารายงานสถานการณ์ไม่ปกติ (Incident Report) และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Potential Risk) ของหน่วยงานต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดขึ้น ตลอดจนการแก้ปัญหาเบื้องต้น และ ติดตามการดำเนินการด้านความเสี่ยงของหน่วยงาน
- (8) ให้ความเห็นชอบตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI) และค่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง (Risk Performance Parameter : KPP)
- (9) สื่อสาร รมรงค์ ส่งเสริม และให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องทางด้านการบริหารความเสี่ยง แก่ผู้บริหาร และพนักงานทั่วทั้งองค์กร

### 5.3 สายงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Division)

เป็นหน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่เป็นอิสระ แตกต่างจากสายงานอื่น โดยรายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสูงสุดของสายงานนี้จะทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และเป็นเลขานุการ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) อีกด้วย

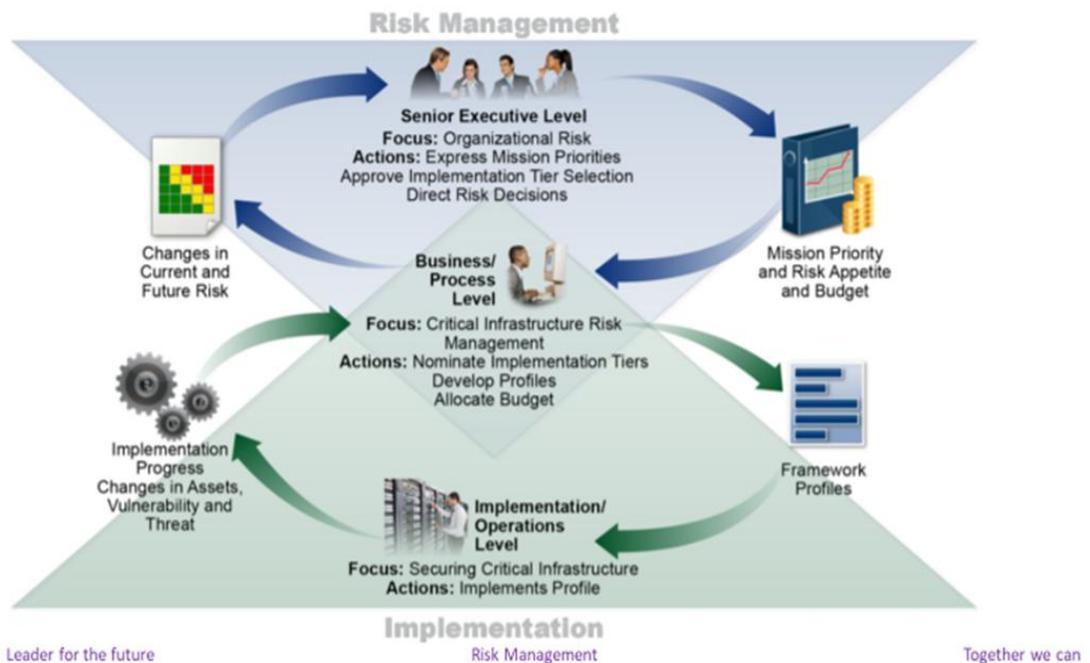
สายงานบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำแผนงาน และงบประมาณทางด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) จัดให้มีการประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร
- (3) ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- (4) จัดทำแนวทางการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP) การวางแผนบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP) การวางแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) และการวางแผนพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP)
- (5) กำหนดแนวทางในการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Incident Report) ระบุอำนาจ หน้าที่ของบุคคล หรือหน่วยงานในการจัดการกับเหตุการณ์ และดำเนินการแก้ปัญหาเพื่อลดความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานและองค์กร
- (6) พัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI) กำหนดค่ามาตรฐานผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง (Key Performance Parameter : KPP) เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ยอมรับได้ (Accept) ระดับเตือนภัย (Trigger) และระดับเสี่ยงภัย (Risky)

- (7) จัดทำแบบจำลองความเสี่ยง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง เสนอแนะแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน
- (8) ให้คำปรึกษา แนะนำ และฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แก่ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน
- (9) จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัท ส่งเสริม สนับสนุน และสื่อสาร หลักการบริหารความเสี่ยง สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

## 6. แบบแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Platform)

### Demco : Risk Management Platform



การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของพนักงานทุกคนโดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงเข้าสู่กระบวนการบริหารธุรกิจปกติขององค์กร และการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ทุกหน่วยงาน ในทุกระดับ

### (1) ระดับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

- ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และผู้บริหารระดับสูงทุกคน
- จุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ ความเสี่ยงในระดับองค์กร
- พันธกิจสำคัญ คือ การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การตัดสินใจ การสื่อสาร เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร

- พันธกิจสนับสนุน คือ การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การรายงานผลการจัดการความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการคาดคะเนความเสี่ยงในอนาคต

### (2) ระดับหน่วยธุรกิจและกระบวนการบริหาร

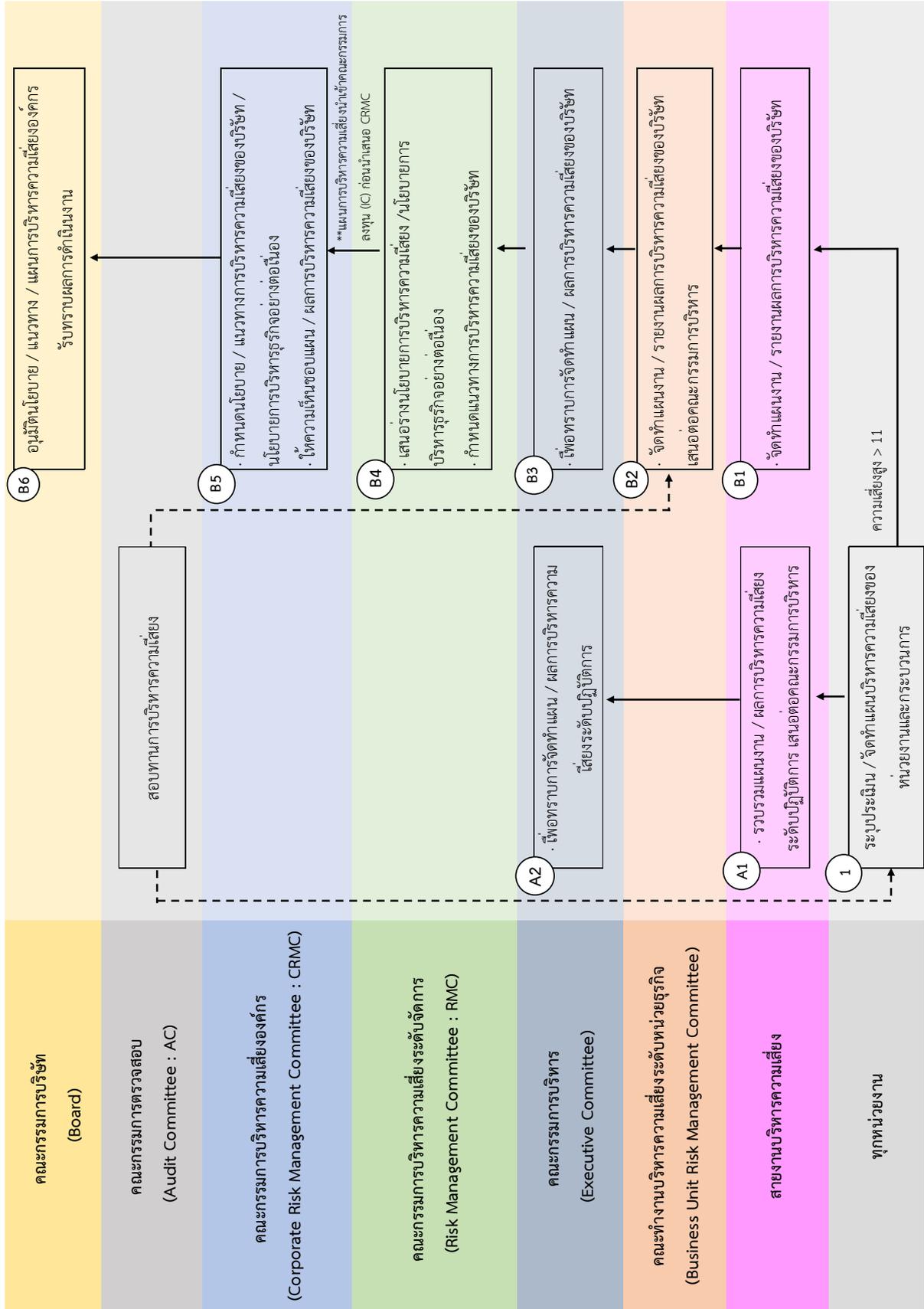
- ประกอบด้วย คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจ และผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน
- จุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในกระบวนการทางธุรกิจ ด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- พันธกิจสำคัญ คือ การระบุความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือในกระบวนการที่รับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากร จัดทำรายงานผลการจัดการความเสี่ยง
- พันธกิจสนับสนุน คือ การทำเอกสารประเมินความเสี่ยง การสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติงาน

### (3) ระดับปฏิบัติการ

- ประกอบด้วย ทีมงาน และพนักงานทุกคนในกระบวนการปฏิบัติงาน
- จุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การดูแล ปกป้องโครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร
- พันธกิจสำคัญ คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อ ให้เป็นไปตามข้อกำหนด คู่มือ มาตรฐานการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนถูกต้อง
- พันธกิจสนับสนุน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เริ่มจากระดับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ผลักดันนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจและกระบวนการ โดยผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นผู้กำหนดแผนและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยระบุหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงให้ระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการ และเมื่อปฏิบัติบังเกิดผลเป็นประการใด ก็รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การคาดคะเนความเสี่ยงในอนาคต และผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรขึ้นสู่การพิจารณาในระดับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนนโยบาย และกลยุทธ์มอบหมายสู่ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อดำเนินการต่อไปเป็นกระบวนการบริหารงานต่อเนื่อง

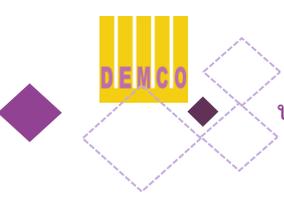
กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มบริษัท เติมโก้



แผนภาพกระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มบริษัท เติมโก้

## บทที่ 3

กรอบการบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน



### บทที่ 3

#### กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	27
<u>องค์ประกอบที่ 1</u> การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	28
หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)	28
หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)	28
หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)	28
หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)	29
หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops and Retains Capable Individuals)	29
<u>องค์ประกอบที่ 2</u> กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)	29
หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Analyzes Business Context)	29
หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)	29
หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)	30
หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)	30
<u>องค์ประกอบที่ 3</u> เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)	30
หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)	30
หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)	43
หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)	46
หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)	48
หลักการที่ 14 พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)	51
<u>องค์ประกอบที่ 4</u> การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)	52
หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)	52
หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)	52
หลักการที่ 17 พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)	52
<u>องค์ประกอบที่ 5</u> สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)	53
หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information Systems)	53
หลักการที่ 19 สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)	53
หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture and Performance)	56



### บทที่ 3

## กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บริษัท ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรูปแบบใหม่ “Enterprise Risk Management - Aligning Risk with Strategy and Performance” หรือ COSO ERM 2017 ที่มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับการจัดการกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ และความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปใช้ร่วมกับการดำเนินงานตามปกติทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการวางแผนประสิทธิผลทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น



รูปภาพที่ 1 : กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 (1)

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO, 2017)

การจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ และเพิ่มประเด็นหลักการในแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนมากขึ้นรวม 20 หลักการ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังรูปภาพที่ 2

## 20 key principles within each of the five components



รูปภาพที่ 2 : องค์ประกอบ COSO ERM 2017

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO, 2017)

### องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะกำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงองค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 5 หลักการแรกดังนี้

#### **หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)**

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้มีคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

#### **หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)**

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน และสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

#### **หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)**

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายจัดการเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กร

ที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้ วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนด ด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

#### หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความ เสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความ รับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนด ให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

#### หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

### องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ ความสำคัญ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 4 หลักการต่อเนื่องจากหลักการในองค์ประกอบที่ 1 ดังนี้

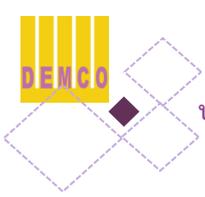
#### หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงใน ภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้เสีย

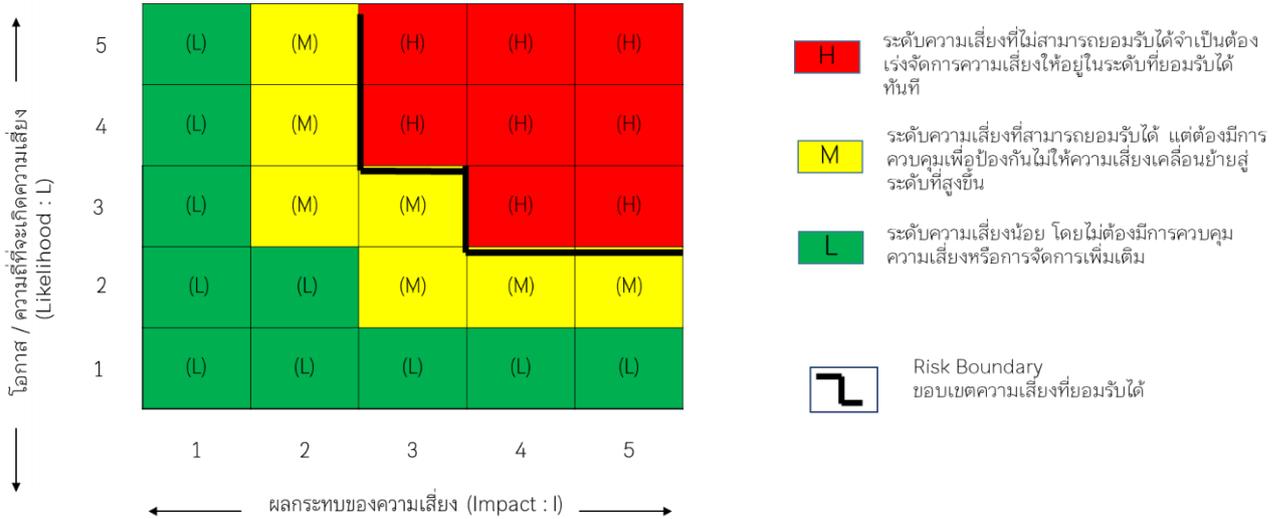
#### หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการ กำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ให้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้ บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร





### ขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่แสดงบนแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



### หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือก และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

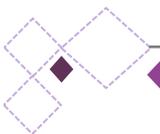
องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการลดทอนความเสียหายและผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจมีต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงภาคสาธารณะโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบที่ 3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาส / ความถี่และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 5 หลักการต่อเนื่องจากหลักการในองค์ประกอบที่ 2 ดังนี้

### หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยง



เหล่านี้ต่อไป โดยระบุทั้งด้านแหล่งที่มาของความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยง และผลลัพธ์หรือผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุความเสี่ยงขององค์กรไว้ 7 ด้านดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ (Financial, Accounting and Budgeting Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)
6. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)
  - 6.1 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)
  - 6.2 ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk)
  - 6.3 ความเสี่ยงด้านบรรษัทภิบาล (Governance Risk)
7. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤตฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency and Crisis Risk)

### ความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจเต็มโก้จำแนกได้เป็น 7 ลักษณะ ดังนี้



ส่วนรายละเอียดความเสี่ยงในแต่ละด้านดังกล่าวข้างต้น มีดังต่อไปนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุม

การปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน (Business Plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสียด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทหลัก คือ ปัจจัยความเสียด้านภายนอก และปัจจัยความเสียด้านภายใน

1.1 ปัจจัยความเสียด้านภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และข้อกำหนดของทางการ เช่น แผนพัฒนาพลังงานของประเทศ กฎหมายส่งเสริมการลงทุนทางด้านพลังงานทางเลือก เป็นต้น

1.2 ปัจจัยความเสียด้านภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการดำเนินงานและการแข่งขัน เป็นต้น

## 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ (Financial, Accounting and Budgeting Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากสภาพความไม่แน่นอนของตลาดเงิน ตลาดทุน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ฐานะการเงิน และสภาพคล่องของกิจการ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ ความเสี่ยงทางการเงินอาจแบ่งได้ ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ หากมองในเชิงเปรียบเทียบแล้ว ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับผู้ลงทุนรายบุคคล มักจะเกิดจากความเสียด้านภาวะตลาด (Market Risk) เป็นหลัก ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผันผวนของตลาดเงิน ทำให้ผู้ลงทุนไม่สามารถซื้อได้อย่าง

แน่นอนว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจะเป็นเท่าใด ณ สิ้นสุดการลงทุนแต่ ความเสี่ยงทางการเงินในระดับองค์กร ครอบคลุมปัจจัยที่กว้างกว่า

**2.1.1 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ขององค์กร ได้แก่

(ก) ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่ต้นทุนทางการเงินขององค์กร และรายได้ดอกเบี้ยรับ จะส่งผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดกับรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Sensitive Items) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ย มูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account) นอกจากนี้แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน และการเสียโอกาสในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า

(ข) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรมีสถานะในการดำรงสินทรัพย์หรือหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศ ในขณะที่อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มูลค่าสินทรัพย์ หรือหนี้สินขององค์กรที่เป็นเงินตราต่างประเทศมีความผันผวน (Volatility) ไปด้วย อาจก่อความเสียหายให้กับองค์กรได้ เช่น รายได้จากการขายและบริการที่เกิดขึ้นนอกประเทศไทย ค่าใช้จ่าย เงินลงทุน และภาระหนี้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการป้องกันความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินในรูปแบบต่างๆ เช่น การทำ Hedging การซื้อ / ขาย เงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (FX Forward Cover) เป็นต้น

(ค) ความเสี่ยงจากราคา (Price Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับมูลค่าของสินทรัพย์ และรายได้จากการลงทุนของกิจการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความผันผวน เปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และราคาตราสารทุน / หุ้น ตามภาวะตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น ตลาดตราสารหนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดซื้อขายสินทรัพย์ล่วงหน้า เป็นต้น ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเพื่อขายขององค์กรมีมูลค่าที่ลดลงได้ หรือมีความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เกิดความไม่แน่นอน

**2.1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk)** หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตาม

จำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือหนี้สูญรวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินได้และต้นทุนธุรกิจ

**2.1.3 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้อย่างเพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น องค์กรมีปัญหาด้านคุณภาพของสินทรัพย์และมีชื่อเสียง หรือข่าวลือในทางไม่ดี และสถาบันการเงินระงับวงเงินสินเชื่อที่องค์กรได้รับอยู่ ความเสี่ยงจากแหล่งที่มาของเงินทุน สถานการณ์เหล่านี้ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการใช้เงินลงทุนมีปริมาณสูงกว่าสภาพคล่องที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

นอกจากนี้ สัญญาณเตือนถึงปัญหาของสภาพคล่องยังอาจรวมถึงต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มสูงขึ้น การถูกเรียกหลักประกันในการกู้ยืมเพิ่มเติม ความน่าเชื่อถือในตลาด การลดลงของวงเงินในการกู้ยืม หรือการลดลงของแหล่งเงินทุนระยะยาวที่จะสามารถใช้ได้ หรือจากการถูกปรับลดระดับเครดิต (Credit Rating) จากสถาบันจัดระดับเครดิต ทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น รวมทั้งการถูกระงับการให้การสนับสนุนจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกัน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

**2.2 ความเสี่ยงด้านบัญชี (Accountancy Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดในการบันทึกบัญชี และการวิเคราะห์ทางธุรกิจการเงิน การดำเนินงานทั่วไปทางด้านบัญชี เช่น ความผิดพลาดทางด้านภาษีอากร ความผิดพลาดในเรื่องค่าใช้จ่าย ความผิดพลาดด้านทรัพย์สิน เป็นต้น

**2.3 ความเสี่ยงด้านงบประมาณ (Budgeting Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

### 3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดความบกพร่อง การทุจริต หรือความผิดพลาด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ป้องกันได้ กับทั้งเหตุสุดวิสัยทั้งในรูปแบบอุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ รวมถึงภัยคุกคามโดยมนุษย์ รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในภาพรวม

- 3.1 **ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Mismatch)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยชา ล่าช้าได้ และการสรรหาบุคลากรซึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับพนักงาน อันเนื่องมาจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานจากโรคร้ายไข้เจ็บ หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้
- 3.2 **ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Corporate Asset Security)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กร อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น
- 3.3 **ความเสี่ยงจากการขัดข้อง และ หยุดชะงักของระบบงานคอมพิวเตอร์ และ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Information System and ICT System Shutdown)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่าง ๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานกับกระบวนการปฏิบัติงานจริง ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมล้ำสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 3.4 **ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Information Security Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากข้อมูลสำคัญสูญหาย ถูกขโมย หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่มีอำนาจ (Hacker) ลับลอบเข้าสู่ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ อันอาจทำให้ข้อมูลขึ้นความลับ หรือข้อมูลทางธุรกิจขององค์กรได้รับความเสียหาย หรือนำไปใช้ประโยชน์ หรือเปิดเผยอย่างไม่ถูกต้อง
- 3.5 **ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Threats) และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) กับข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายทางการเงิน การหยุดชะงักของธุรกิจ หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร อันเป็นผลมาจากความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) รวมทั้งความเสียหายใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างระบบเทคโนโลยี หรือการใช้เทคโนโลยี และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection)
- 3.6 **ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Business Process Mistake)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือพนักงานจ้างงานภายนอก

(Outsourcing) เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่างานไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม ทำงานลัดขั้นตอน รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญา และเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

**3.7 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Customer Related Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ การประมุลงาน การสมยอมด้านราคา กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่องค์กรนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ การปกปิดข้อมูล หรือการเปิดเผยข้อมูลที่สร้างผลกระทบ หรือความเสียหายแก่บุคคลภายนอก เป็นต้น

#### 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านต่างขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของหน่วยงานราชการและองค์กรกำกับควบคุม เพราะถ้าหลีกเลี่ยงหรือละเลยแล้วอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร ก่อความเสียหายต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแบ่งได้ ดังนี้

**4.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Structure Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กร ซึ่งเป็นบริษัทมหาชนจำกัด จดทะเบียนซื้อขาย หลักทรัพย์ ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) อีกด้วยในเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน ตลอดจนระบบและวิธีการสรรหา คัดเลือกคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดอื่นๆ ตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ เช่น กรรมการตัวแทนผู้ถือหุ้น กรรมการอิสระ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งอาจได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน หรือไม่มีอุดมการณ์ หรือไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลกิจการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

**4.2 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ หรือการกระทำที่ผิดพลาดของพนักงาน หรือการละเลยไม่ปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือบุคคลภายนอกหรือสาธารณะ และสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ในสายตาของสาธารณชนได้ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ การปฏิบัติตามเทศบัญญัติและกฎหมายทางด้านสิ่งแวดล้อม การชุมชนสัมพันธ์ การ

ปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น หากกลยุทธ์ เกิดเหตุฟ้องร้องอาจสร้างความเสียหาย เสียค่าปรับ หรือผู้บริหารถูกดำเนินคดีอาญาได้

**4.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามพันธสัญญา (Obligation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ข้อตกลง หรือพันธสัญญาใดๆ ที่องค์กรได้ทำไว้กับคู่สัญญา หรือในฐานะของผู้ค้าประกัน ซึ่งอาจเกิดเหตุให้องค์กรหรือคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือผลกระทบต่อองค์กร หรือทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น สัญญาการส่งมอบสินค้าของคู่ค้าไม่ตรงตามสัญญา ส่งผลให้งานล่าช้า องค์กรอาจถูกปรับเหตุงานล่าช้าได้ หรือการที่องค์กรมีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นจากการต้องปฏิบัติตามสัญญาเกี่ยวกับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและความเป็นพิษจากการก่อสร้างโครงการ โดยไม่ได้ทำความเข้าใจสัญญาดีเพียงพอ เป็นต้น

## 5. ความเสี่ยงด้านสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

หมายถึง ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน แต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี ภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่างความเสี่ยง เช่น

**5.1 การพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี** เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจในหลากหลายแง่มุมจาก Technology Disruption ความเสี่ยงต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำงานแทนคน เทคโนโลยีโทรคมนาคมระดับ 5G การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent : AI) มาใช้ เทคโนโลยีนาโน (Nano Technology) วัสดุศาสตร์ เทคโนโลยีชีวภาพ (Bio - Technology) เป็นต้น

**5.2 กระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization)** สภาพโลกรั้วพรมแดนเห็นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากการเร่งความเร็วด้วยความสามารถและพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร โทรคมนาคม การคมนาคมขนส่ง การบิน Internet, Social Media เป็นต้น สร้างสิ่งคุกคามและความเสี่ยงใหม่ ๆ แก่ธุรกิจขององค์กร

## 6. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ด้านสังคม (Social) และด้านบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk” อันเนื่องมาจากการดำเนินการขององค์กรซึ่งเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร จึงเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อค่าได้ยาก ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาที่จะเกิดได้แน่นอน (Time Frame) ทั้งนี้ ก็ยังประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณหรือตีเป็นมูลค่าตัวเงินได้ยาก ซึ่งหากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี อาจ

ส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในระยะกลางและ/หรือระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุนด้วย

## 6.1 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก

สภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ และก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร และองค์กรต่าง ๆ อีกด้วยเกิดข้อกำหนดใหม่ ๆ บังคับให้องค์กรต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถเป็นที่ยอมรับในตลาด และสามารถทำธุรกิจต่อไปได้ ตัวอย่างความเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น

**6.1.1 ความเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิอากาศ (Climate Change)** วิกฤตโลกร้อน สภาพภูมิอากาศแปรปรวน พายุมีความรุนแรงมากขึ้น การสูญเสียน้ำแข็ง ภูเขาไฟน้ำแข็ง ทั่วโลกละลาย ภัยพิบัติแผ่นดินไหว น้ำท่วม ภัยแล้ง เป็นต้น เกิดความตื่นตัวทางด้าน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดการใช้พลังงานฟอสซิล การส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก และการแสวงหาแหล่งพลังงานใหม่ ๆ

**6.1.2 ภาวะโรคอุบัติใหม่ระบาด (Pandemic of New Disease)** เกิดโรคอุบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วเป็นวงกว้างทำลายชีวิตของประชากร สร้างผลกระทบและความเสียหายอย่างมากทั่วโลก เช่น ไข้หวัดนก โรคซาร์ โรคเมอร์ และโรคที่เกิดจากไวรัสสายพันธุ์โคโรนาปี 2019 (COVID - 19) เป็นต้น เกิดวิกฤตการณ์ทางด้านสาธารณสุข (Public Health Crisis) ขึ้นทั่วโลก การคุกคามของโรคระบาด สร้างสภาพแวดล้อมใหม่ให้เกิดขึ้น เช่น การปิดเมือง ปิดประเทศ จำกัดการเดินทาง การทำงานที่บ้าน การประชุม Online การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เป็นต้น

**6.1.3 มลภาวะทางอากาศ (Air Pollution)** ที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์ จากโรงงานอุตสาหกรรม จาครถยนต์ จากการเผาด้วยวัตถุประสงค์ทางการเกษตร เกิดไฟฟ้า เป็นต้น เกิดปรากฏการณ์ของฝุ่นพิษ หรือ PM. 2.5 ที่ทุกคนให้ความสนใจ และมีผลกระทบต่อสุขภาพและการดำรงชีวิตปกติของประชาชนโดยทั่วไป ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน และสร้างความเสี่ยงให้กับองค์กร ได้

**6.1.4 มลภาวะทางดินและน้ำ (Soil and Water Pollution)** มาตรฐานตามข้อกำหนด ISO 14001 และ United Nation เรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ระบุความสำคัญของการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงดิน และน้ำ ไว้ด้วยการอนุรักษ์สภาพของแผ่นดินและทะเล การปกป้องรักษาพืชพันธุ์ สัตว์ป่า และสัตว์ทะเลทุกสายพันธุ์ การควบคุมสารพิษ การปล่อยของเสีย ขยะพลาสติกในทะเล เป็นต้น

**6.1.5 โรคระบาด (Pestilence)** การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ในลักษณะนี้มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้บ่อยและ กลายเป็นเรื่องปกติในอนาคต ซึ่งอาจส่งผล ต่อการหยุดชะงักทาง

ธุรกิจ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้บริโภคสู่วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) มากขึ้น

6.1.6 การขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity) หมายถึง การขาดแคลนในเชิงกายภาพ คือมีความต้องการใช้น้ำเกินกว่าระดับน้ำที่ยั่งยืน และการขาดแคลนอันเนื่องมาจากความล้มเหลวในการจัดการน้ำ หรือขาดโครงสร้างพื้นฐานในการกระจายน้ำที่เพียงพอ หรือเกิดจากภัยแล้ง ปริมาณน้ำฝนน้อยผิดปกติ มีความต้องการใช้น้ำปริมาณที่มากขึ้น

6.2 ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk) หมายถึง การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป บริษัทไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ จึงเป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น

6.2.1 การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร และการเคลื่อนย้ายถิ่น สัดส่วนประชากรสูงอายุมีเพิ่มสูงมากขึ้น ความเป็นสังคมเมืองมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เกิดความต้องการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นสิ่งคุกคามสร้างความเสี่ยงใหม่ ๆ แก่องค์กร และเป็นโอกาสของการทำธุรกิจขององค์กรในขณะเดียวกันอีกด้วย

6.2.2 พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนในวัยทำงานรุ่นใหม่ที่แตกต่างกันและมีวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว ต้องการความสำเร็จในเวลาอันสั้น ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน อยู่กับระบบ On Line และ Internet ใช้โทรศัพท์มือถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานและใช้ชีวิตการใช้พื้นที่ร่วมในการทำงาน (Co - Working Space) การทำงานจากบ้าน (Work from Home : WFH) หรือที่ใด ๆ (Work from Anywhere : WFA) โดยไม่ต้องไปที่ Office วัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสร้างโอกาสเสี่ยง และมีผลกระทบการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

6.2.3 ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดการละเมิดสิทธิมนุษยชนขึ้นในการดำเนินธุรกิจ หรือในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ เช่น พนักงาน ลูกค้า สังคม เป็นต้น

6.2.4 ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุน

6.3 ความเสี่ยงด้านบรรษัทภิบาล (Governance Risk) องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมทั้ง องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแล ตนเองที่ดี โดยต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลหรือแผนบริหาร ความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี เช่น ความเสี่ยงจากการเข้าไปลงทุนในประเทศที่มีปัญหาด้านคอร์รัปชัน



### 6.3.1 ความเสี่ยงจากการทุจริต (Fraud) แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- (ก) ความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กรหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การเบียดบังทรัพย์สินขององค์กร การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอกทรัพย์สิน หรือการรับสินบน เป็นต้น
- (ข) ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

## 7 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤตฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency and Crisis Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่ต้องฉุฉุนใจ และตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเร่งด่วน โดยไม่สามารถหรือไม่มีเวลาที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับได้ ซึ่งจะต้องปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ไม่ให้เกิดความเสียหายหรือเสียโอกาสทางธุรกิจที่คาดหวัง

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

โดยการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ประเมินเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นและการกำหนดหลักเกณฑ์ระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนของการนำเอาความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนำมาวิเคราะห์ โดยการระบุขอบเขตความเสี่ยง (Risk Area) การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (Incident Identification) การประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (Incident Assessment) โดยพิจารณาถึงโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อองค์กรและการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) เพื่อให้องค์กรสามารถระบุวิธีป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เสี่ยงต่อความเสียหายขึ้น และสามารถกำหนดวิธีการเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กรให้น้อยลงหรือหมดไป

### การระบุขอบเขตความเสี่ยง (Risk Areas)

เป็นการระบุที่ชี้ชัด เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับ ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ว่ามีกรอบ หรือขอบเขตของความเสี่ยงเป็นเรื่องอะไร

ตัวอย่าง : ขอบเขตความเสี่ยง

ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- กลยุทธ์ทางการตลาดและการขาย
- กลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาบุคลากร
- กลยุทธ์ทางด้านพันธมิตรธุรกิจ
- กลยุทธ์ทางด้านการเข้าสู่ธุรกิจใหม่



ความเสี่ยงทางการเงินบัญชีและงบประมาณ (Financial, Accounting and Budgeting Risk)

: ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)
- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- ความสามารถในการจัดการหนี้ (Leverage)
- ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- มูลค่าของกิจการ (Valuation)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- ความซื่อสัตย์โปร่งใส (Integrity)
- ความสามารถของบุคคล (Competence)
- ความสามารถของระบบงาน (IT System)
- การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)
- การป้องกันความเสียหายจากคู่สัญญา
- ความสามารถในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Risk & Cybersecurity)
- ความสามารถในการเตรียมความพร้อมเพื่อตรวจจับ (Detect) และการตอบสนอง (React) ต่อการถูกบุกรุก โจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Resilience)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามให้ถูกต้อง (Compliance Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- การกำกับควบคุม (Compliance & Control)
- ความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of Interest)
- การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)
- การร้องเรียนสาธารณะ (Public Voice)

ความเสี่ยงด้านสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- พัฒนาการของเทคโนโลยี (Technology Disruption)
- สภาพความเป็นสังคมเมือง (Urbanization)
- ความต้องการพลังงานสะอาด (Clean Energy)

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)

- การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ (Climate Change)
- วัฒนธรรมสีเขียว (Green Culture)
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Preservation)
- การลดความสูญเสียน้ำ (Zero Waste)
- ความเสี่ยงภาวะโรคอุบัติใหม่ระบาด (Pandemic of New Disease)



- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการออกแบบ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการจัดหาวัตถุดิบ
- ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity) ที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ
- ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax)
- สถานที่ก่อสร้างที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ
- การเลือกวัสดุที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัย

#### ความเสี่ยงด้านด้านสังคม (Social)

- ความเสี่ยงจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน เช่น พนักงาน ลูกค้า สังคม เป็นต้น
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร
- พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป
- ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุน
- คนในชุมชนไม่เห็นด้วยกับการสร้างโรงงานในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงชุมชน
- พนักงานไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ จึงเป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้

#### ความเสี่ยงด้านบรรษัทภิบาล (Governance Risk)

- การที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร
- การไม่ผ่านกฎระเบียบ เช่น การพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA)
- การเลือกวัสดุที่ไม่ได้มาตรฐานในการก่อสร้าง ทำให้ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการ

#### ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency & Crisis Risk) : ขอบเขตความเสี่ยง เช่น

- การลงมติวาระต่างๆ ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ที่เกิดจากความขัดแย้งของ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- ปัญหาข้อขัดแย้ง และการแข่งขันทางธุรกิจ หากซักขาในการตัดสินใจ หรือการเจรจาต่อรอง อาจทำให้เกิดความเสียหาย และสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ
- การทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้มีส่วนได้เสีย การเรียกร้องให้ชดเชยจ่ายความเสียหาย หากไม่สามารถเจรจาหาข้อยุติทำความเข้าใจได้โดยเร็วจะเกิดผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจได้ตลอดจนอุบัติเหตุ อุบัติภัยที่คาดไม่ถึงที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการทันที

### การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น (Incident Identification)

หมายถึง การคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรได้บ้างจากขอบเขตความเสี่ยงที่ระบุไว้ เหตุการณ์เหล่านี้ นำมาซึ่งความเสี่ยง หรือผลลัพธ์บางอย่างที่อาจก่อความเสียหายต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น

- พนักงานทุจริต
- สินค้าส่งไปถึงสถานที่ก่อสร้างช้ากว่าแผน
- ราคาวัสดุ อุปกรณ์ ขึ้นราคาสูงกว่าประมาณการตามงบประมาณ
- ไฟฟ้าดับเป็นเวลานานกว่า 3 ชั่วโมง
- สถาบันการเงินปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมขององค์กร
- เครื่องจักรผลิตเสาโครงเหล็กเสีย ต้องหยุดการทำงาน 1 สัปดาห์
- น้ำท่วมถนนเข้าสถานที่ก่อสร้าง ไม่สามารถเข้าไปทำงานได้
- Supplier ขอลด Credit Term จาก 30 วัน เป็น 20 วัน

### หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

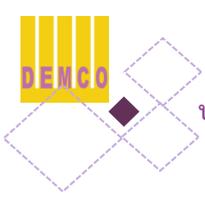
องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยการประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

#### (1) โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood : L)

หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

#### ตารางที่ 1 โอกาส / ความถี่ (Likelihood)

ระดับ	โอกาส / ความถี่	เกณฑ์พิจารณา	บริษัท เต็มโก้ เดอลาว จำกัด (DDL) เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	มากกว่า 12 เดือนต่อครั้ง / มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 50%	มีโอกาสเกิด 10% / น้อยกว่าปีละครั้ง
2	น้อย	10 - 12 เดือนต่อครั้ง / มีโอกาสเกิด 50% - 59%	มีโอกาสเกิด 20% / ปีละ 1 ครั้ง
3	ปานกลาง	7 - 9 เดือนต่อครั้ง / มีโอกาสเกิด 60 - 69%	มีโอกาสเกิด 50% / ไม่เกินปีละ 6 ครั้ง
4	สูง	4 - 6 เดือนต่อครั้ง / มีโอกาสเกิด 70% - 80%	มีโอกาสเกิด 80% / ไม่เกินปีละ 8 ครั้ง
5	สูงมาก	1 - 3 เดือนต่อครั้ง / มีโอกาสเกิดมากกว่า 80%	มีโอกาสเกิดมากกว่า 80% / ปีละ 10 ครั้งขึ้นไป



(2) ระดับผลกระทบ (Impact : I)

ความรุนแรงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ เกิดความรุนแรงกับสิ่งต่าง ๆ โดยจัดระดับผลกระทบออกเป็น 1 - 5 และความเสียหายที่เกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 - 1 ผลกระทบด้านการเงิน

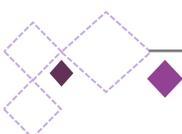
ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา	บริษัท เติมโก้ เดอลาว จำกัด (DDL) เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 1 แสนบาท / กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 5%	<u>น้อยกว่า 50,000 บาท</u> /กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 5%
2	น้อย	1 แสนบาท - 5 แสนบาท / กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 5 -10%	<u>50,000-100,000 บาท</u> /กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 5-10%
3	ปานกลาง	มากกว่า 5 แสนบาท - 2 ล้านบาท / กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 10 - 15%	<u>100,001-200,000 บาท</u> /กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 10-15%
4	สูง	มากกว่า 2 ล้านบาท - 5 ล้านบาท / กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 15 - 20%	<u>200,001-500,000 บาท</u> /กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 15-20%
5	สูงมาก	มากกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไป / กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 20%	<u>500,000 บาทขึ้นไป</u> /กำไรขั้นต้นแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ 20%

หมายเหตุ 1 : หลักเกณฑ์พิจารณาจากตัวเลขที่ต่ำกว่า

หมายเหตุ 2 : เกณฑ์ของบริษัท เติมโก้ เดอลาว จำกัด ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2567

ตารางที่ 2 - 2 ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่เกิน 4% ของแผนงาน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 4% - 6% ของแผนงาน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 6% - 8% ของแผนงาน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 8% - 10% ของแผนงาน
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 10% ของแผนงาน



### ตารางที่ 2 – 2.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ
2	น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ

### ตารางที่ 2 - 3 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	น้อย	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายมีการสอบสวนภายใน / มีการฟ้องเรียกร้องให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย
3	ปานกลาง	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายมีการสอบสวนภายใน และมีความผิดไม่ร้ายแรง ขึ้นตักเตือนหรือทำทัณฑ์บน / ฟ้องดำเนินคดีกับองค์กรตามกฎหมาย
4	สูง	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายมีการสอบสวนภายใน และมีความผิดรุนแรงถึงขั้นไล่ออก / ฟ้องดำเนินคดีกับองค์กรตามกฎหมายเสียค่าปรับ
5	สูงมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายและมีความผิด มีการฟ้องดำเนินคดี / ฟ้องดำเนินคดีกับองค์กร ระงับการทำธุรกรรมใดๆ

หมายเหตุ 1 : เกณฑ์ของบริษัท เติมโก้ เดอลาว จำกัด อ้างอิงตามกฎหมายแห่งสปป.ลาว ข้อกำหนด กฎระเบียบ และวัฒนธรรมของลาว

### ตารางที่ 2 - 4 ด้านลูกค้า / คู่ค้า / พันธมิตรธุรกิจ

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	ลูกค้าร้องเรียนน้อยมากไม่กระทบต่อต้นทุน
2	น้อย	กระทบความสัมพันธ์ลูกค้าเล็กน้อย มีต้นทุนแก้ไขอยู่บ้าง
3	ปานกลาง	สูญเสียหรือกระทบความสัมพันธ์กับลูกค้ามาก มีต้นทุนแก้ไขปานกลาง
4	สูง	สูญเสียหรือกระทบความสัมพันธ์กับลูกค้าหลักเป็นอย่างมาก มีต้นทุนการแก้ไขที่มีนัยสำคัญ และกระทบต่อการเติบโตในอนาคต
5	สูงมาก	สูญเสียลูกค้าที่สำคัญมาก และ ส่งผลร้ายแรงต่อการเติบโตในอนาคต

**ตารางที่ 2 - 5 ด้านความพึงพอใจ**

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา	บริษัท เต็มโก้ เดอลาว จำกัด (DDL) เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 80 % ขึ้นไป	ไม่มีข้อขัดแย้ง / ข้อเสนอแนะ / ข้อร้องเรียน
2	น้อย	ระดับความพึงพอใจตั้งแต่ 70% ขึ้นไป ไม่เกิน 80%	มีข้อขัดแย้ง / ข้อเสนอแนะ / ข้อร้องเรียน สามารถเจรจาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่เกิน 2 เรื่อง
3	ปานกลาง	ระดับความพึงพอใจตั้งแต่ 60% ขึ้นไป ไม่เกิน 70%	มีข้อขัดแย้ง ไม่สามารถเจรจาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันได้ แก้ไขข้อขัดแย้งโดยองค์การแก้ไขข้อขัดแย้ง หรือ คณะกรรมการไกล่เกลี่ย ไม่เกิน 2 เรื่อง
4	สูง	ระดับความพึงพอใจตั้งแต่ 50% ขึ้นไป ไม่เกิน 60%	มีข้อขัดแย้ง ไม่สามารถเจรจาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันได้ แก้ไขข้อขัดแย้งโดยองค์การแก้ไขข้อขัดแย้ง หรือ คณะกรรมการไกล่เกลี่ยไม่ได้ ต้องเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
5	สูงมาก	ระดับความพึงพอใจต่ำกว่า 50 %	การยกเลิกสัญญาก่อนกำหนด

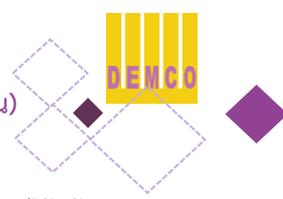
**ตารางที่ 2 - 6 ด้านสิ่งแวดล้อม**

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์พิจารณา
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข มากกว่า 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข มากกว่า 1 - 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

**หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)**

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ องค์การควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดกับระดับผลกระทบ





เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

**ตารางที่ 3 การจัดลำดับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk) ด้วยวิธี Matrix**

โอกาส / ความถี่ ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)

Degree of Risk (D) = Likelihood (L) x Impact (I)

การจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส / ความถี่ (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยงคูณระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

**ตารางที่ 4 การจัดระดับความรุนแรงความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 3 ระดับ คือ**

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 - 5	(เขียว)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงหรือการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	6 - 10	(เหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น
สูง (High)	11 - 25	(แดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที



เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งถือว่ามีความสำคัญ สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้ว เห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร และต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หากเป็นความเสี่ยงในระดับสูง ระดับคะแนนตั้งแต่ระดับ 11 ขึ้นไป จะยกระดับเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ

### การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยง

ก. การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators : KRI) เป็นการระบุว่าจะสามารถวัดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยตัวชี้วัดอะไร ตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นเสมือนสิ่งบอกเหตุล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงขึ้น (Early Warning Sign) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีอำนาจในการพยากรณ์เหตุการณ์ได้ (Predictable Power) ส่วนใหญ่องค์กรจะพัฒนาเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) เพื่อหาทางลดโอกาสเกิดเหตุการณ์เสี่ยง ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) เพื่อหาวิธีปรับเปลี่ยนการดำเนินการกับความเสี่ยง และตัวชี้วัดควบคุม (Control Indicator) เพื่อลดผลกระทบและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้

ข. การกำหนดค่ามาตรฐานผลงานความเสี่ยง (Key Performance Parameter : KPP) เป็นการกำหนดค่ามาตรฐานของผลการดำเนินการด้านความเสี่ยง ตามตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI) แต่ละตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ค่ามาตรฐานนี้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- ระดับที่ยอมรับได้ (Accept) สัญลักษณ์ สีเขียว

หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงาน สถานการณ์ปกติ ตามที่ควรเป็น ยังไม่ปรากฏความเสี่ยงใด ๆ เกิดขึ้น ในเรื่องนั้น ๆ

- ระดับเตือนภัย (Trigger) สัญลักษณ์ สีเหลือง

หมายถึง ผลการดำเนินงานบางอย่างเบี่ยงเบนไม่เป็นไปตามแผนงาน เกิดสภาพการณ์ผิดปกติขึ้น เป็นสัญญาณบอกเหตุว่า จะเกิดภัยหรือความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในเรื่องนั้น ๆ ได้ จำเป็นต้องดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง หรือปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ

- ระดับเสี่ยงภัย (Risky) สัญลักษณ์ สีแดง

หมายถึง ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานอย่างมาก เป็นสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ อย่างแน่นอน จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อลดผลกระทบ และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

### หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

**13.1 การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation or Risk Treatment)** โดยมีแผนดำเนินการ มาตรการป้องกันโอกาสเกิดความเสี่ยง และบรรเทาความเสียหายจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงแต่ละด้านที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ จะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) เพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ โดยในการคัดเลือกกลยุทธ์ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม



### 13.2 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Strategies) ได้แก่

- 13.2.1 การยอมรับความเสี่ยง (Accept) คือ ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการบริหาร การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กร เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีระดับความเชื่อมั่นว่าองค์กรมีความสามารถที่จะรับความเสี่ยงนั้น ๆ ไว้ได้เอง ถึงแม้ว่าอาจเกิดความเสียหายบ้างแต่คาดว่าจะไม่มากจนเกินไป
- 13.2.2 การลดความเสี่ยง (Reduce) เป็นการดำเนินการบางอย่างเพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือการลดผลกระทบและความเสียหายที่มีกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 13.2.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เป็นการยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงที่จะดำเนินกิจกรรมบางอย่างที่อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบ และความเสียหายแก่องค์กรได้



- 13.2.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing / Transfer) เป็นการโอนความเสี่ยงบางส่วน หรือทั้งหมดไปให้กับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น
- 13.2.5 การกระจายความเสี่ยง (Diversify) เป็นการกระจายความเสี่ยง โดยการดำเนินการหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่ทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งไม่อาจดำเนินการได้
- 13.3 แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Plan) เป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการกับสถานการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร แผนการนี้จะระบุว่าจะต้องทำอะไร ะไร อย่างไร เมื่อไร โดยใคร กับสถานการณ์ความเสี่ยง วิธีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่
- 13.3.1 Take Risk หรือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับให้มีความเสี่ยงขึ้นได้ ระดับหนึ่ง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการ หรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง เป็นต้น
- 13.3.2 Treat การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Control) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ผูกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน กำหนดมาตรการเชิงรุกในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น
- 13.3.3 Diversify เป็นวิธีการกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) ที่เกี่ยวกับทรัพย์สินขององค์กร แหล่งรายได้ ผู้ให้บริการ ผู้ขายสินค้าทุน ประเภทของสินค้าขาย ตลาดธุรกิจ กลุ่มลูกค้า เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งพิงรายได้ ผู้ให้บริการ ผลตอบแทนการลงทุนจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งมากเกินไป เป็นต้น
- 13.3.4 Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Risk Transfer) เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียจำนวนมาก เช่น การทำประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงบางส่วนไปยังบริษัทประกันภัย การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การรับประกันสินค้าจากผู้ขาย เช่น เครื่องจักรกล อุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับติดตั้งในโครงการขององค์กร เป็นต้น
- 13.3.5 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบ และลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น
- 13.4 การประเมินความเสี่ยงสะสมคงเหลือ (Evaluation of Residual Risk) หมายถึง การประเมินว่าหลังจากที่องค์กรได้มีแผน และมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงในทุกด้านแล้ว (Inherent Risk) พบว่ามีความเสี่ยงส่วนหนึ่งที่สามารถควบคุมได้ด้วยมาตรการควบคุม (Treated Risk) และยังคงเหลือความเสี่ยงอะไรอยู่บ้าง (Residual Risk) ที่จะต้องรับรู้และเปิดเป็นความเสี่ยงเอาไว้

Inherent Risk Represents the Amount of Risk That Exists in the Absence of Controls.

Treated Risk is Risk Eliminated with Controls.

Residual Risk is The Amount of Risk That Remains after Controls are Accounted for.



ความสำคัญของประเมินสถานะความเสี่ยงคงเหลือ หรือ Residual Risk ก็เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตระหนัก และเข้าใจว่าองค์กรไม่อาจที่จะควบคุม หรือขจัดความเสี่ยงไปได้ทั้งหมด 100% มาตรการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงจะดีเพียงใด ยังคงมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่เสมอ การตัดสินใจใด ๆ จะต้องเป็นไปอย่างตระหนักรู้และเข้าใจประเด็นนี้อยู่เสมอ

### 13.5 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

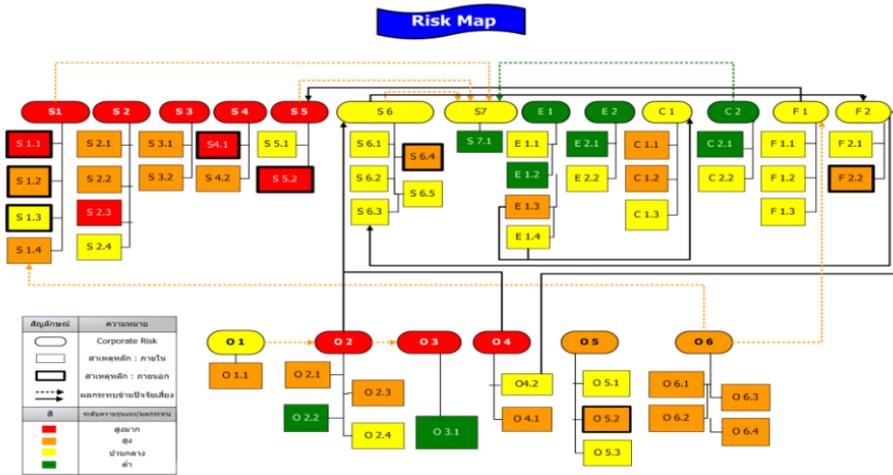
กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การอนุมัติ / รับรอง / ให้ความเห็นชอบงาน
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- การรักษาความปลอดภัย / การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน / การมอบหมายงาน

องค์กรได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสูงสุดแต่ละหน่วยงานเป็นผู้พิจารณา กำหนด ผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) จะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็น ผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

### หลักการที่ 14 พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวม เครื่องมือที่นิยมใช้ แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix



รูปภาพที่ 3 : ตัวอย่าง Risk Map : Conceptual

#### องค์ประกอบที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 3 หลักการต่อเนื่องจากหลักการในองค์ประกอบที่ 3 ดังนี้

##### หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

##### หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร การทบทวนแผนงาน การทบทวนการประเมินความเสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ การติดตามการนำไปปฏิบัติและการทบทวนความเสี่ยงเป็นกระบวนการในการจำแนกวิเคราะห์ ประเมิน และการวางแผน เกี่ยวกับการค้นพบความเสี่ยงใหม่ ๆ และการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น กระบวนการเหล่านี้ ผู้ที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องเป็นผู้ตรวจเช็ค ทบทวนว่าเกิดความเสี่ยงใหม่ อะไรบ้างในกระบวนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ กำกับควบคุม และติดตามดูว่าความเสี่ยงเหล่านั้นจะต้องดำเนินการอย่างไรตามแผนที่ได้กำหนดไว้

แนวทางการติดตามการนำไปปฏิบัติและการทบทวนความเสี่ยง เป็นดังนี้

- 1) การประเมินความเสี่ยงใหม่
- 2) การระบุความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้น
- 3) การประเมินความเสี่ยงที่เป็นอยู่
- 4) การประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 5) การปิดความเสี่ยง

### หลักการที่ 17 พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

**17.1 การประชุมสรุปสภาพการณ์ (Status Meeting)** เป็นการประชุมบุคลากรภายในทีม ในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) คณะทำงานด้านความเสี่ยงชุดต่าง ๆ และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และในส่วนที่รับผิดชอบ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันว่าเป็นเช่นไร เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกี่ยวข้องบ้าง การรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ การปรับปรุง Criteria and Parameter ด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

**17.2 การสอบทานและแก้ไขปรับปรุง** เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ผู้บริหารความเสี่ยง และเจ้าของกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ จะต้องพิจารณาติดตามและทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 3 หลักการต่อเนื่องจากหลักการในองค์ประกอบที่ 4 ดังนี้

#### หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้ กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

#### หลักการที่ 19 สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ทั้งระดับบนลงล่าง (Top - down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom - up Approach) รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีข้อมูลเพียงพอทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การสื่อสารให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการให้คำปรึกษาแนะนำระหว่างพนักงาน ผู้บริหาร สาธารณชน และบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ถือเป็นภารกิจที่สำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในสถานการณ์บางอย่างองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสาร หรือแถลงการณ์อย่างเท่าทัน ให้พนักงาน และสาธารณชน ได้รับทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานะการดำเนินธุรกิจ หรือมูลค่าสินทรัพย์ขององค์กร ซึ่งจะต้องรายงานให้กับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้รับทราบหรือในภาวะวิกฤติ องค์กรได้ดำเนินการอะไรแล้วบ้าง อย่างไรก็ตามในการแก้ปัญหาและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เป็นต้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสื่อสารความเสี่ยงขององค์กร คือ การสร้างความน่าเชื่อถือ (Creditability) และความไว้วางใจ (Trust) ที่สังคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องพึงมีต่อองค์กร

การสื่อสารให้ความรู้ความเสี่ยงและการให้คำปรึกษาแนะนำ ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. ในฐานะของการส่งสัญญาณ (Early Warning Sign) โดยผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงาน (Process Owner) เป็นการสื่อสารเพื่อให้มีการประเมินความเสี่ยง และตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ หรือเพื่อการปรึกษาให้คำแนะนำ ในการจัดการ หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการนั้น ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยง
2. เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือเพื่อใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หรือเพื่อการปรึกษาหารือกับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และเพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. เป็นการรายงานสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เสี่ยง หรือ ภาวะวิกฤติที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ได้รับทราบข้อเท็จจริง และความเป็นไปที่เกิดขึ้น แก่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์กร
4. เพื่อการแถลงข่าวแก่สื่อมวลชนและบุคคลภายนอก รวมถึงการรายงานต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือที่เหมาะสม เพื่อจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจง

สิ่งที่จะต้องพิจารณาและคำนึงถึง ในการเตรียมการเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง คือ

1. ทำความเข้าใจภาวะความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะวิกฤติที่มีความแตกต่างกัน และวิธีการสื่อสารก็จะแตกต่างกันด้วย ควรจัดทำแบบจำลองเหตุการณ์ (Scenario) ที่อาจเกิดขึ้นไว้หลายแบบ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมระบุไว้ในแผน
2. การระบุกลุ่มผู้ฟัง หรือผู้รับสารให้ชัดเจน และมีความเข้าใจในความต้องการที่แตกต่างของผู้รับสารแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันด้วย เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ตรงตามสาระที่เหมาะสม อาจเกิดผลกระทบ และความเสียหายแก่องค์กรได้

3. การระบุความคาดหวังเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่ต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สำหรับพนักงาน และบุคคลที่มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม จะช่วยให้สามารถ เตรียมสาระที่ต้องการสื่อสารได้อย่างตรงกับความคาดหวังของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เป็นเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Owner) จะต้องรับรู้ถึงมาตรฐานงานที่ต้องกระทำ การวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการรายงานความต้องการในการปิดความเสี่ยง หรือการสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น
4. ในบางครั้งการพูดแต่น้อยอาจเป็นผลดีกับองค์กรได้ หมายถึง การอธิบายที่เฉพาะเจาะจง กับประเด็นความเสี่ยง หรือเหตุการณ์วิกฤตนั้น ๆ ไม่ขยายความจนเกิดการเชื่อมโยงไปสู่เรื่องอื่น สร้างความเข้าใจผิด และการตีความที่ต่างกันออกไปจากกลุ่มผู้ฟังที่แตกต่างกัน
5. การสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และความเสี่ยง จะให้เฉพาะสิ่งที่รู้เป็นข้อมูลเท่านั้น สิ่งใดที่ไม่รู้ก็ต้องบอกว่ายังไม่มีข้อมูลในเรื่องนั้นๆ หรืออยู่ในระหว่างการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นใด ๆ ที่อาจผิดพลาดไปจากความจริง หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กร และบุคคลอื่น ในภาวะวิกฤตมักจะมีข้อมูลเกิดขึ้นมากมายโดยยังไม่มีการกลั่นกรอง
6. ในการปฏิบัติงานจริง ประสบการณ์จะมีความสำคัญอย่างมากในการจัดการกับข้อมูล และการสื่อสารให้ความรู้และให้คำปรึกษา โดยการใช้ความรู้และประสบการณ์จากบุคคลที่แตกต่างหลากหลายเพื่อช่วยกันกลั่นกรองกำหนด กลยุทธ์การสื่อสารความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถจัดการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารให้ความรู้ และการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง แม้ในภาวะปกติ บุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร คำแนะนำ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เป็นการให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมมีความเข้าใจในสาระข้อมูล ข่าวสาร เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การสื่อสารความเสี่ยงจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคคลทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ในการสื่อสารให้ความรู้ และการให้คำปรึกษาบุคคล หรือหน่วยงานใด จะทำหน้าที่อย่างไรจะต้องถูกระบุไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบสามประการของการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการสื่อสารความเสี่ยง



สื่อสารและเปิดเผยประเด็นความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)

การสื่อสารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk) ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) โดยจะต้องมีแนวทางการจัดการ และผลการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน (คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน) และภายนอก (เช่น นักลงทุน ลูกค้า NGOs และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจลงทุน รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของระบบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ บริษัทอาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์อื่น ๆ ที่ใช้อยู่ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้

### หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

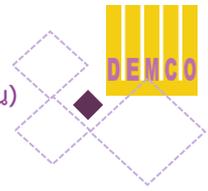
องค์กรจะดำเนินการติดตามและรายงานความเสี่ยงรอบแรกในช่วงต้นปี หลังจากวิธีการบริหารความเสี่ยง ถูกกำหนด เพื่อลดปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามที่ได้ระบุไว้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ องค์กรยังมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงตลอดทั้งปีโดยเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งจะต้องรายงานสถานะของความเสี่ยงและความคืบหน้าของแผนการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือนไปยังหน่วยงานของตน สายงาน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ตามลำดับ ซึ่งผลของการจัดการความเสี่ยง จะถูกรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และ คณะกรรมการบริษัท ได้รับทราบทุกไตรมาส ทั้งนี้ ผลการติดตามความเสี่ยงจะถูกพิจารณาในระหว่างการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

### การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit)

เป็นการตรวจสอบประเมินว่า คุณภาพและประสิทธิภาพของกลยุทธ์และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร สามารถควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่ ก่อให้เกิดผลกระทบอื่น ๆ ที่เหนือความคาดหมายหรือไม่ หรือสร้างปัญหาและความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือไม่

### การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนและแนวโน้มของความเสี่ยง (Variance and Trend Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า กระบวนการจัดการความเสี่ยงมีส่วนใดที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่ควรจะเป็นตามแผนที่กำหนดไว้ หรือไม่ เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมทั้งแนวโน้มที่อาจมีปัจจัยแทรกซ้อน หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงได้



### การวัดผลงานในเชิงเทคนิค (Technical Performance Measurement)

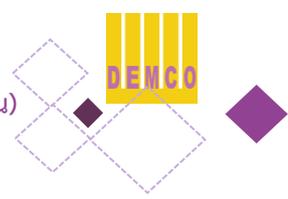
เป็นการวัดและประเมินเครื่องมือทางด้านเทคนิค ที่สนับสนุนการจัดการกับความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อพิจารณาว่า เครื่องมือเหล่านั้นยังสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สมควรต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง สภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลที่นำมาใช้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพเพียงใด เช่น การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) สามารถใช้ช่วยในการคาดคะเน หรือพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ดีเพียงใด หรือการกำหนดค่าที่ใช้ในการวัดผลงาน (Key Performance Parameter : KPP) เพื่อระบุถึงระดับที่สามารถรับความเสี่ยงได้ (Accept) หรือเป็นสัญญาณระวังเหตุ (Trigger) หรือเป็นสภาพความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว (Risky) เป็นต้น เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

### การวิเคราะห์ย้อนกลับ (Reverse Analysis)

เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และตรวจสอบกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ว่ามีความถูกต้อง พร้อมใช้ดำเนินการเพียงใด โดยวิธีวิเคราะห์แบบย้อนกลับจากส่วนท้ายสุดของแผน ได้แก่ งบประมาณ เวลา การจัดสรรทรัพยากรผู้รับผิดชอบไปยังกระบวนการปฏิบัติงาน แผนและกลยุทธ์ต่าง ๆ ว่าสอดคล้องกันดีหรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้ทบทวนปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

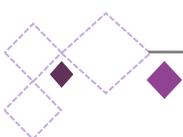


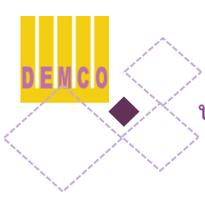
ภาคผนวก



ภาคผนวก

ก. ตัวอย่างการระบุประเด็นความเสี่ยงตามกระบวนการทางธุรกิจ	60
ข. ตัวอย่างการระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง	65





## ภาคผนวก ก.

## ตัวอย่าง การระบุประเด็นความเสี่ยง ตามกระบวนการทางธุรกิจ กลุ่มที่ 1

กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
<b>1. การจัดการตลาด</b> 1.1 การจัดทำแผนการตลาด 1.2 การติดตามและประเมินผล 1.3 การวิจัยตลาดเพื่อสำรวจความพึงพอใจของสินค้าและบริการ 1.4 การบริหารตราสินค้า	1.1 การจัดทำแผน ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้อง 1.2 ผลการวิจัยตลาดผิดพลาด
<b>2.การออกผลิตภัณฑ์ใหม่</b> 2.1 การประเมินความต้องการของตลาด และการพัฒนาแนวคิด และรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.2 การวางแผนและการออกแบบ (ผลิตภัณฑ์และแม่พิมพ์) 2.3 การขออนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่และการกำหนดราคา 2.4 การแนะนำผลิตภัณฑ์ก่อนขาย และการติดตามผลการขาย	2.1 ผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด 2.2 การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้ากว่าคู่แข่งชันมาก
<b>3. การขาย</b> 3.1 การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า 3.2 การอนุมัติการสั่งซื้อจากลูกค้าและเงื่อนไขการขาย 3.3 การส่งมอบสินค้า 3.4 การบันทึกลูกค้า 3.5 การรับ/ชำระเงินจากลูกค้า 3.6 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลลูกค้า (Customer Master File)	3.1 ลูกค้าไม่พอใจสินค้า เรียกเก็บเงินไม่ได้ 3.2 เอกสารข้อมูลลูกค้าสูญหาย
<b>4. การให้บริการหลังการขาย</b> 4.1 การจัดการข้อร้องทุกข์ 4.2 การรับเคลมสินค้า	4.1 สินค้าแตกหัก เสียหาย ระหว่างการขนส่ง 4.2 ลูกค้าร้องเรียนสินค้าด้อยคุณภาพ
<b>5. การผลิต</b> 5.1 การวางแผนการผลิต 5.2 การผลิต 5.3 การคำนวณ การปันส่วนต้นทุนการผลิต 5.4 การควบคุม By Product ที่เกิดขึ้นจากการผลิต 5.5 การบรรจุหีบห่อ	5.1 เกิดการสูญเสียจำนวนมากในกระบวนการผลิต 5.2 การผลิตไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
<b>6. การจัดซื้อ</b> 6.1 การประเมินผู้ขายและผู้รับเหมาช่วง สำหรับผลิตภัณฑ์	6.1 จัดซื้อสินค้าในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด



กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
6.2 การขอซื้อ 6.3 การคัดเลือกผู้ขาย 6.4 การจัดซื้อ / จัดจ้าง 6.5 การรับของ / การตรวจรับงาน 6.6 การบันทึกเจ้าหนี้ 6.7 การจ่าย / ชำระเงินเจ้าหนี้ 6.8 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลเจ้าหนี้ (Vendor Master File)	6.2 สินค้าไม่ได้มาตรฐาน
<b>7. การบริหารสินค้าคงเหลือ</b> 7.1 การรับวัตถุดิบจากผู้ขาย 7.2 การรับสินค้าจากการผลิต 7.3 การจัดส่งสินค้า 7.4 การโอนสินค้า 7.5 การจัดเก็บและทำลายของเสีย 7.6 การตรวจนับสินค้าคงเหลือ 7.7 การจัดเก็บแฟ้มสินค้าคงเหลือ	7.1 สินค้าเสียหายจากการจัดเก็บ ที่คลังสินค้า 7.2 สินค้าสูญหาย ที่คลังสินค้า
<b>8. การควบคุมคุณภาพ</b> 8.1 การควบคุมเครื่องมือวัด 8.2 การกำหนดมาตรฐานการตรวจวัดและการวางแผนการตรวจวัด 8.3 การสอบเทียบกับเครื่องมือมาตรฐานและการบันทึกผล 8.4 การจัดเก็บเครื่องมือวัด 8.5 การตรวจและทดสอบวัตถุดิบ 8.6 การตรวจและทดสอบงานระหว่างผลิต 8.7 การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย	8.1 คุณภาพสินค้า ไม่ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ 8.2 การตรวจสอบคุณภาพกระทำไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนด
<b>9. การซ่อมบำรุง</b> 9.1 การวางแผนการซ่อม 9.2 การซ่อมเมื่อเครื่องจักรเสีย 9.3 การซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน / การตรวจเช็คเครื่องจักร 9.4 การบันทึกและจัดเก็บข้อมูล	9.1 ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงสูงกว่าประมาณการมาก 9.2 ไม่มีการซ่อมบำรุงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
<p><b>10. การจัดการทรัพย์สินถาวร</b></p> <p>10.1 การอนุมัติงบประมาณและการซื้อทรัพย์สินการโอนทรัพย์สิน</p> <p>10.2 การจำหน่ายและตัดจ่ายทรัพย์สิน</p> <p>10.3 การคิดและการปันส่วนค่าเสื่อมราคา</p> <p>10.4 การตรวจนับสินทรัพย์ถาวร</p> <p>10.5 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลสินทรัพย์ถาวร</p>	<p>10.1 การตัดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินไม่ถูกต้อง</p> <p>10.2 ไม่มีการตรวจนับทรัพย์สิน ตามมาตรฐานที่กำหนด</p>
<p><b>11. การบริหารด้านบัญชีและการเงิน</b></p> <p>11.1 การบัญชี</p> <p>11.2 การปรับปรุงรายการและการปิดบัญชี</p> <p>11.3 การจัดทำรายงานการเงินและรายงานเพื่อผู้บริหาร</p> <p>11.4 การเงิน</p> <p>11.5 การบริหารเงิน / สภาพคล่อง</p> <p>11.6 งบประมาณ</p> <p>11.7 การจัดทำแผนและงบประมาณ</p> <p>11.8 การเบิกใช้ / โอน งบประมาณ</p> <p>11.9 การติดตามการใช้งบประมาณ</p>	<p>11.1 การบันทึกรายการทางการบัญชีไม่ถูกต้อง</p> <p>11.2 มีการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณ</p>
<p><b>12. การจัดการทรัพยากรบุคคล</b></p> <p>12.1 การรับสมัครพนักงานและเลิกจ้างพนักงาน</p> <p>12.2 การฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>12.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>12.4 การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการพนักงาน</p> <p>12.5 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลพนักงานและเงินเดือน</p>	<p>12.1 การเลิกจ้างพนักงาน ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย</p> <p>12.2 พนักงานทุจริต</p>
<p><b>13. การจัดการด้านกฎ ระเบียบ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>13.1 การสอบทานข้อกำหนด ข้อบังคับ และกฎระเบียบ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร</p> <p>13.2 การติดตาม การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ด้านกฎระเบียบ</p> <p>13.3 การประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย</p> <p>13.4 การนำไปใช้และการดำเนินการด้านความปลอดภัย</p> <p>13.5 การควบคุมและติดตาม การแก้ไข และการตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม</p>	<p>13.1 มาตรฐานด้านความปลอดภัยของโรงงาน ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย</p> <p>13.2 น้ำเสียในกระบวนการผลิตรั่วไหลสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ โดยไม่ได้บำบัด</p>

กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
<b>14. การควบคุมทั่วไป เทคโนโลยีสารสนเทศ</b> 14.1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 14.2 การจัดหาและดูแลระบบ 14.3 การดำเนินการด้านระบบ (System Operation) 14.4 การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	14.1 ระบบงานสารสนเทศ ไม่สามารถใช้งานได้ 14.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรรั่วไหล

### ตัวอย่าง การระบุประเด็นความเสี่ยงตามกระบวนการทางธุรกิจ กลุ่มที่ 2

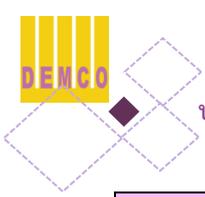
กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
1. การออกแบบทางวิศวกรรม	1.1 การออกแบบไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน 1.2 การออกแบบผิดพลาดในการคำนวณทางวิศวกรรม
2. การบริหารโครงการ	2.1 ค่าใช้จ่ายโครงการ เกินกว่างบประมาณมาก 2.2 งานโครงการเสร็จล่าช้า ไม่เป็นไปตามสัญญา
3. การจัดซื้อ จัดจ้าง	3.1 สินค้าผิดสเปค สินค้าไม่ได้ 3.2 สินค้ามีราคาสูงกว่าประมาณการมาก
4. การคำนวณ และเสนอราคาประมูล	4.1 การคำนวณราคาไม่ครบถ้วนตาม TOR 4.2 การเสนอราคาประมูลต่ำกว่าต้นทุนจริง
5. การคัดเลือก Sub-contractor	5.1 Subcontractor มีปัญหาสภาพคล่อง งานล่าช้า 5.2 Subcontractor ทำงานไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดใน TOR
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	6.1 พนักงานทุจริต 6.2 ไม่สามารถจ้างพนักงานทดแทนได้ทันความต้องการ
7. การควบคุมงานก่อสร้าง	7.1 งานก่อสร้างไม่เป็นไปตามแบบ 7.2 งานก่อสร้างผิดขั้นตอน ต้องรื้อทำใหม่
8. การติดตั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	8.1 เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงในระหว่างการติดตั้ง อุปกรณ์เสียหาย 8.2 การติดตั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ ไม่เป็นไปตามแบบ
9. การทดสอบเครื่องมือ และ อุปกรณ์	9.1 การทดสอบเครื่องมือ อุปกรณ์ผิดพลาด Type 1 Error 9.2 การทดสอบเครื่องมือ อุปกรณ์ผิดพลาด Type 2 Error
10. การจัดทำเอกสารส่งมอบงาน	10.1 การจัดทำเอกสาร Final Completion ล่าช้า ส่งมอบงานไม่ได้ 10.2 การสรุปรายการงานเพิ่ม/ลด ไม่ครบถ้วน

กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes)	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Areas)
11. การบริหารทางการเงิน	11.1 องค์กรถูกปรับลดอันดับเครดิต ทำให้ต้นทุนดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น 11.2 องค์กรขาดสภาพคล่อง จากการเรียกเก็บเงินล่าช้า
12. การบันทึกรายการทางการเงินบัญชีและการเงิน	12.1 มีการบันทึกรายการทางการเงินบัญชีผิดพลาด 12.2 เกิดความผิดพลาดในการตั้งรายการสำรองตามมาตรฐานบัญชีใหม่
13. การบริหารและควบคุมทรัพย์สินองค์กร	13.1 ทรัพย์สินขององค์กรสูญหายจำนวนมาก 13.2 การคิดค่าเสื่อมราคาไม่ถูกต้อง
14 .การบริหารการลงทุน	14.1 การตัดสินใจลงทุนผิดพลาด 14.2 ผลตอบแทนการลงทุน ต่ำกว่าประมาณการมาก
15. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	15.1 ข้อมูลในระบบไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ Up-date 15.2 ระบบงานขององค์กรใช้งานไม่ได้ System Shutdown

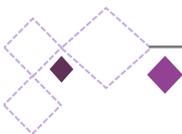
## ภาคผนวก ข.

## ตัวอย่าง การระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง กลุ่มที่ 1

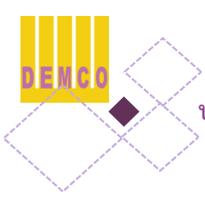
ประเด็นความเสี่ยง / Risk Areas	Key Risk Indicators
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 1.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด 1.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร 1.3 กลยุทธ์ด้านการลงทุน 1.4 กลยุทธ์ด้านลูกค้า	1.1 อัตราส่วนกลุ่มลูกค้าแยกประเภท (จำนวนราย และจำนวนเงิน) 1.2 อัตราส่วนรายได้แยกตามประเภทของธุรกิจ 1.3 อัตราส่วนรายได้เฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน 1.4 อัตรากำไรขั้นต้นแยกประเภทตามกลุ่มลูกค้า 1.5 Employee Engagement Rate
2. ความเสี่ยงด้านการเงินและด้านบัญชี (Financial and Accountant Risk) 2.1 สภาพคล่องของกิจการ 2.2 มูลค่ากิจการ 2.3 ต้นทุนทางการเงิน 2.4 การบริหารสินทรัพย์ 2.5 การบันทึกบัญชี 2.6 การวิเคราะห์ทางธุรกิจการเงิน	2.1 ROA and ROE 2.2 Debt to Equity Ratio 2.3 อัตราส่วนมูลค่าทางบัญชี ต่อ มูลค่าตลาด (หุ้น) 2.4 Asset to Liability Ratio 2.5 Quick Ratio 2.6 Cost to Income Ratio
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3.1 กระบวนการประมูลงาน 3.2 กระบวนการบริหารโครงการ 3.3 กระบวนการผลิตเสาโครงเหล็ก 3.4 กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง	3.1 อัตราส่วนงานที่ประมูลได้ กับงานที่ยื่นประมูล 3.2 อัตราผลตอบแทนรายโครงการ 3.3 อัตราส่วนวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิตเสาโครงเหล็ก 3.4 จำนวนทรัพย์สินที่สูญหาย และเสียหาย 3.5 ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดซื้อ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามให้ถูกต้อง (Compliance Risk) 4.1 การปฏิบัติตามข้อกำหนดของ กตต. 4.2 การปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญาก่อสร้าง 4.3 การปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานทางการบัญชี 4.4 การปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานทางวิศวกรรม	4.1 รายงานการกำกับควบคุมการปฏิบัติตามข้อกำหนด กตต. 4.2 รายงานการตรวจงานโครงการตามแผนก่อสร้าง และสัญญาจ้าง 4.3 รายงานการปฏิบัติงานบัญชี และการสอบบัญชี 4.4 รายงานการตรวจสอบ และควบคุมการก่อสร้าง 4.5 จำนวนค่าปรับการปฏิบัติตามสัญญา



ประเด็นความเสี่ยง / Risk Areas	Key Risk Indicators
<p>5. ความเสี่ยงด้านสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)</p> <p>5.1 เทคโนโลยีด้านการบริหารพลังงาน (Grid Management)</p> <p>5.2 เทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้าจากแบตเตอรี่</p> <p>5.3 การเกิดหน่วยผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก ในระดับชุมชน</p> <p>5.4 เทคโนโลยี Block Chain</p>	<p>5.1 ความต้องการเทคโนโลยีล้ำสมัยของลูกค้า เจ้าของโครงการ จาก TOR</p> <p>5.2 รายงานแผนพลังงานของประเทศ</p> <p>5.3 รายงานการลงทุนใหม่ ๆ และ การส่งเสริมการลงทุนด้านพลังงาน</p> <p>5.4 อัตราส่วนพลังงานไฟฟ้าสำรองของประเทศ</p>
<p>6. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainable Risk)</p> <p><u>6.1 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)</u></p> <p>6.1.1 ความต้องการพลังงานสะอาด (Green Energy)</p> <p>6.1.2 กระแสความต้องการรักษาสิ่งแวดล้อม</p> <p>6.1.3 มาตรฐานการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Organization)</p> <p>6.1.4 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการ ที่เข้มงวด</p> <p>6.1.5 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการจัดหาวัตถุดิบ</p> <p>6.1.6 ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity) ที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ</p> <p>6.1.7 ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax)</p> <p>6.1.8 สถานที่ก่อสร้างที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ</p> <p>6.1.9 การเลือกใช้วัสดุที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัย</p> <p><u>6.2 ความเสี่ยงด้านสังคม (Social)</u></p> <p>6.2.1 Human Rights Violations in the Supply Chain, e.g., Employees, Customers, Society</p> <p>6.2.2 Changing Demographics</p> <p>6.2.3 Changing Lifestyle Behaviors in Society</p> <p>6.2.4 ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ ที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลงทุน</p>	<p>6.1.1 Compliance Rate ทางด้านสิ่งแวดล้อม ตามข้อกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของทางการ</p> <p>6.1.2 หลักเกณฑ์ทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน</p> <p>6.1.3 รายงานการปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ISO 14001</p> <p>6.1.4 รายงานการลงทุนด้านพลังงานสะอาด</p> <p>6.1.5 สามารถวัดได้จากปริมาณการปล่อยแก๊สคาร์บอนไดออกไซด์ ที่เกิดจากการผลิตและการเดินทางของผู้บริหารและพนักงาน</p> <p>6.1.6 ปริมาณการปล่อยของเสียจากการผลิต</p> <p>6.1.7 ปริมาณการใช้กระดาษ</p> <p>6.1.8 เปอร์เซ็นต์การประหยัดพลังงานและการใช้น้ำในสถานประกอบการ</p> <p>6.2.1 สามารถวัดได้จากเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการยกระดับทักษะดิจิทัลภายในองค์กร</p> <p>6.2.2 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมให้ทราบถึงผลกระทบของ ESG ที่มีต่อผลประกอบการของธุรกิจ</p> <p>6.2.3 กิจกรรมหรือโครงการเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน</p>



ประเด็นความเสี่ยง / Risk Areas	Key Risk Indicators
<p>6.2.5 คนในชุมชนไม่เห็นด้วยกับการสร้างโรงงานในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงชุมชน</p> <p>6.2.6 พนักงานไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ จึงเป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้</p> <p><b>6.3 ความเสี่ยงด้านบรรษัทภิบาล (Governance Risk)</b></p> <p>6.3.1 การที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>6.3.2 ความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร</p> <p>6.3.3 การไม่ผ่านกฎระเบียบ เช่น การพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA)</p> <p>6.3.4 การเลือกวัสดุที่ไม่ได้มาตรฐานในการก่อสร้าง ทำให้ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการ</p>	<p>6.2.4 การเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทานขององค์กร เป็นต้น</p> <p>6.3.1 สามารถวัดได้จากความแตกต่างหลากหลายของผู้บริหาร และคณะกรรมการของบริษัท</p> <p>6.3.2 การดำเนินการเพื่อลดการทุจริต</p> <p>6.3.3 การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้าน ESG</p> <p>6.3.4 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์</p> <p>6.3.5 การมีโครงสร้างกำกับดูแลกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p>
<p><b>7. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินเฉพาะกิจ (Emergency &amp; Crisis Risk)</b></p> <p>7.1 การลงมติวาระต่างๆในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ที่เกิดจากความขัดแย้งของผู้ถือหุ้นรายใหญ่</p> <p>7.2 ปัญหาขัดแย้งและการแข่งขันทางธุรกิจ หากล่าช้าในการตัดสินใจหรือการเจรจาต่อรอง อาจทำให้เกิดความเสียหายและสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ</p>	<p>7.1 การเจรจากับลูกค้า พันธมิตรหรือคู่แข่งทางธุรกิจมีแนวโน้มหรือเงื่อนไขบางประการที่ไม่ได้เป็นไปตามคาดหมาย</p>



## ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง และตัวชี้วัดความเสี่ยง กลุ่มที่ 2

Risk Areas	Risk Factors	Risk Indicators
1. การออกแบบไม่ถูกต้อง - ความครบถ้วนตาม TOR - ความถูกต้องทางเทคนิค วิศวกรรม	1.1 ผู้ออกแบบ 1.2 ข้อมูลประกอบการออกแบบ 1.3 เวลาที่ใช้ในการออกแบบ 1.4 การแก้ไขโดยเจ้าของ	1.1 การร้องเรียนจาก - ผู้จัดการโครงการ - ผู้ควบคุมงาน - เจ้าของโครงการ
2. การบริหารโครงการผิดพลาด - Cost Over Budget - เสร็จไม่ทันส่งมอบงาน - การแก้ไขงาน / Rework	2.1 ผู้บริหารโครงการ 2.2 งบประมาณโครงการ 2.3 Subcontractor 2.4 แบบก่อสร้าง 2.5 เวลาสำหรับโครงการ	2.1 Progress Report 2.2 รายงานขอแก้ไขงาน 2.3 รายงานค่าใช้จ่ายโครงการ
3. การเสนอราคาประมูลผิดพลาด	3.1 การคำนวณราคาผิดพลาด 3.2 การทำความเข้าใจ TOR ผิดพลาด 3.3 ราคาวัสดุ อุปกรณ์เปลี่ยนแปลงสูง	3.1 รายงานการตรวจสอบราคา
4. การจัดซื้อ ผิดพลาด ราคาสูง	4.1 ความรู้เกี่ยวกับสินค้า 4.2 ความรู้เกี่ยวกับผู้ขาย 4.3 ความรู้เกี่ยวกับภาวะตลาด 4.4 ทักษะการเจรจาต่อรอง	4.1 รายงานการวิเคราะห์ราคาและ แนวโน้มราคาตลาดสำหรับสินค้า รายการสำคัญ ๆ
5. การควบคุมงานก่อสร้างผิดพลาดมี การแก้ไขงาน เป็นจำนวนมาก	5.1 Subcontractor 5.2 ความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบ 5.3 การกำกับควบคุมของหัวหน้างาน 5.4 คุณภาพของวัสดุ	5.1 รายงานการปฏิบัติงานประจำวัน 5.2 รายงานเหตุการณ์ผิดปรกติ
6. พนักงานทุจริต	6.1 หัวหน้างาน 6.2 การควบคุมงาน 6.3 ระเบียบปฏิบัติงาน	6.1 รายงานเหตุการณ์ผิดปรกติ
7. ทรัพย์สินขององค์กร สูญหาย	7.1 ทะเบียนทรัพย์สิน 7.2 การตรวจนับทรัพย์สิน 7.3 การบันทึกรายการทรัพย์สิน	7.1 รายงานการตรวจนับทรัพย์สิน
8. เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงในการติดตั้ง อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	8.1 คุณภาพของอุปกรณ์ 8.2 ความรู้ความสามารถของพนักงานผู้ ติดตั้ง 8.3 ผู้ควบคุมงาน	8.1 รายงานอุบัติเหตุการทำงาน 8.2 รายงานเหตุการณ์ผิดปรกติ

Risk Areas	Risk Factors	Risk Indicators
9. ระบบงานสารสนเทศใช้งานไม่ได้	9.1 เครื่องคอมพิวเตอร์ Servers 9.2 Application and Software 9.3 LAN and Networks 9.4 Users 9.5 Computer Virus	9.1 รายงานเหตุการณ์ผิดปกติ 9.2 System Notification

- หมายเหตุ :
- (1) Risk Area คือ ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
  - (2) Key Risk Factor คือ เป็นตัวชี้บอกความเสี่ยงล่วงหน้า (Early Warning) ที่ทำให้เราสามารถหรือมีเวลาที่จะแก้ปัญหาได้ก่อนที่จะกลายเป็นเหตุการณ์ร้ายแรง
  - (3) Risk Indicator คือ เป็นตัวชี้บอกความเสี่ยง ที่ทำให้สามารถหรือ มีเวลาที่จะแก้ปัญหาได้ก่อนที่จะกลายเป็นเหตุการณ์ร้ายแรง



**Growing Together with Pride and Sustainability**  
**"ก้าวไปด้วยกันอย่างภาคภูมิใจ และยั่งยืน"**

**บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)**

**59 หมู่ที่ 1 ตำบลสวนพริกไทย อำเภอมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000**

**โทรศัพท์ 02-959-5811 โทรสาร 02-959-5811**

**WWW.DEMCO.CO.TH**