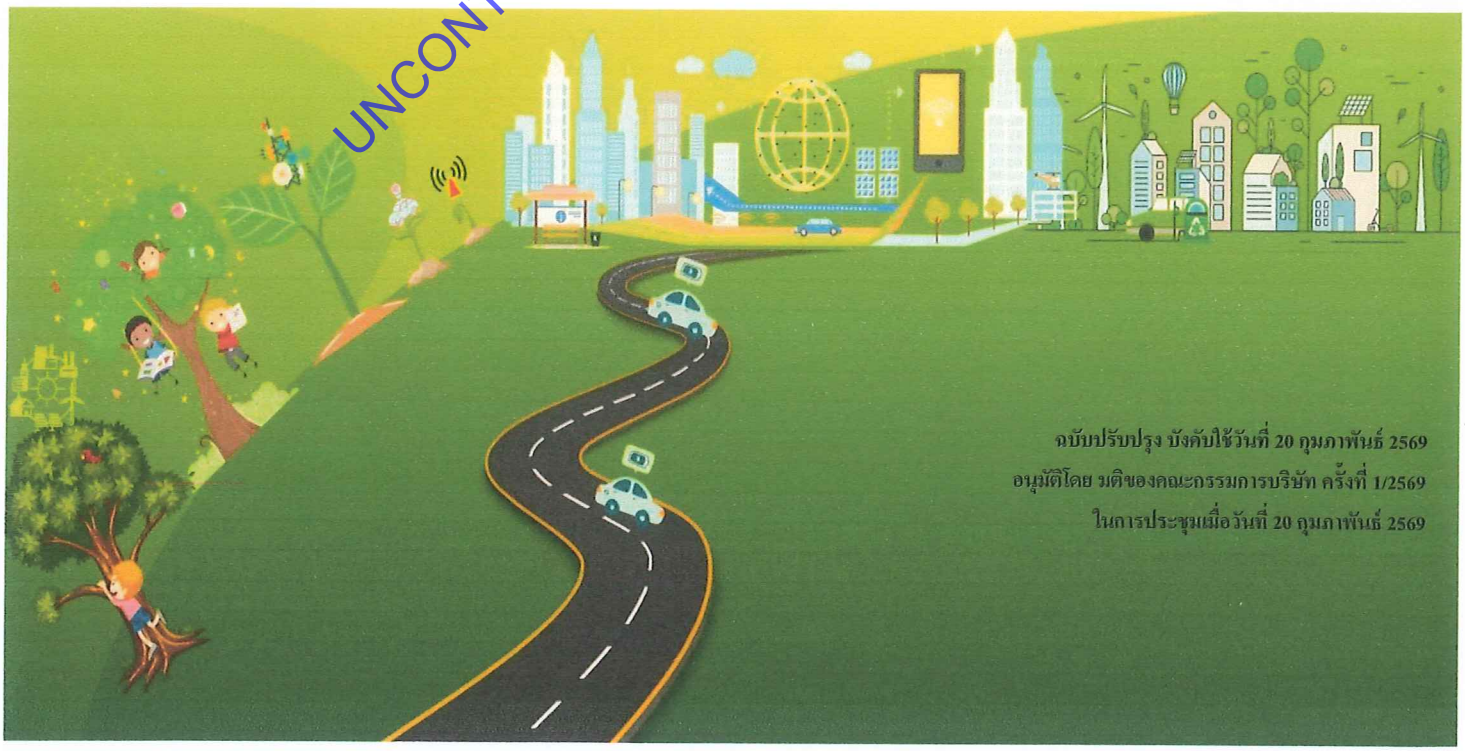
นโยบายบริหารความเสี่ยง

Risk Management Policy

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT



ฉบับปรับปรุง บังคับใช้วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2569
อนุมัติโดย มติของคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2569
ในการประชุมเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2569

นโยบายบริหารความเสี่ยง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

สารบัญ

1. ความเป็นมา 3
2. หลักการและวัตถุประสงค์ 3
3. แนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง 4
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ 5
6. คำนิยาม 7
7. องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง 9
   - หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 9
   - หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) 10
   - หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) 10
   - หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) 11
   - หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) 12
8. กระบวนการบริหารความเสี่ยง 13
   - **8.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง** 13
   - **8.2 ประเภทความเสี่ยง** 14
   - **8.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง** 16
     - 8.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Identification) 16
     - 8.3.2 การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และการจัดทำมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายใน (Internal Control & Existing Plan) 18
     - 8.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 18
     - 8.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Priority) 18
     - 8.3.5 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) 18
     - 8.3.6 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) 19
     - 8.3.7 การติดตามและประเมินผล (Monitoring) 19

เอกสารแนบท้าย 21
- **ภาคผนวก กเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ** 21
- **ภาคผนวก ขเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต** 24
- **ภาคผนวก ระดับการพิจารณาความเสี่ยง** 25

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

นโยบายบริหารความเสี่ยง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

1. ความเป็นมา

คณะกรรมการบริษัท ได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น อันประกอบด้วยกรรมการอิสระ และ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัท เพื่อมาร่วมกันบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน คอยกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างจริงจังและทั่วถึง

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้วางรากฐานการบริหารความเสี่ยง โดยการนำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Tredway Commission : COSO กรอบการดำเนินงานและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ตาม ISO 31000 "Risk Management - Principles and Guidelines" มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธุกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่คณะกรรมการกำหนดไว้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงใช้เป็นแนวทางการบริหารงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนของบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

2. หลักการและวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งไม่เพียงช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงนำกรอบแนวทาง Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยง รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้:

1) กำหนดแนวทาง สำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานให้สามารถนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรตามแผนกลยุทธ์
2) สร้างกรอบการดำเนินงาน ที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และสามารถวางรากฐานสำหรับการป้องกันความเสี่ยงในระยะยาว
3) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน
4) เสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ เกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมมือกันสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) รวมถึงข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

3. แนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดกรอบนโยบาย วิธีดำเนินงาน และแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้:

1) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย นโยบายองค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านทุจริต ที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท
2) ควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3) ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบได้อย่างเหมาะสม
4) ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน
6) ป้องกันและต่อต้านการทุจริตในทุกระดับขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

ปัจจุบัน บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยใช้เครื่องมือและแนวทางที่หลากหลาย เช่น:

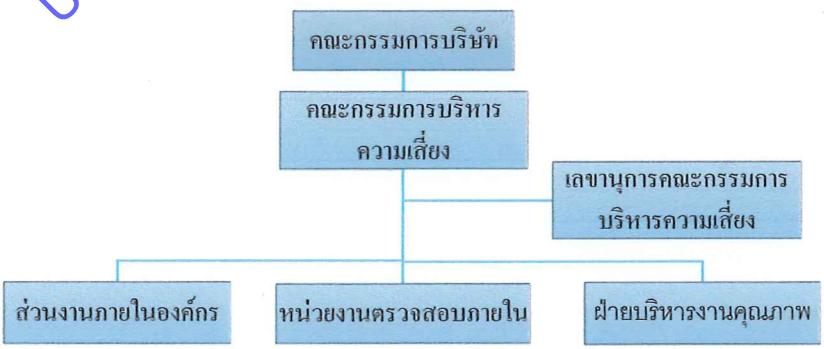
- การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: GCG)
- ระบบประเมินผลการดำเนินงาน และ ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs)
- มาตรฐานคุณภาพ เช่น ISO เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัทต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ ดังนี้:

1) ความเหมาะสมกับลักษณะและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานต่างๆ
2) การสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด โดยหน่วยงานกำกับดูแล ข้อกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางปฏิบัติที่ดี
3) การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย เพื่อให้สามารถปรับปรุงแนวทางบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงระดับคณะกรรมการ โดยมีโครงสร้างการดำเนินการดังนี้



UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการบริษัท	ให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พร้อมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 1. กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 2. กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 3. สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 4. สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 5. พัฒนาและทบทวนระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลและติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ 6. ดำเนินการตัดสินใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการเพื่อรับทราบและ/หรือ พิจารณา อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. ปฏิบัติตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ผู้บริหารความเสี่ยงองค์กร	1. รับผิดชอบในภาพรวมของการพัฒนาและรักษากรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 2. ประเมินความต้องการ ดำเนินการและรักษากระบวนการและระบบความเสี่ยงสำหรับองค์กร 3. สร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและสนับสนุนผู้บริหารในการทำความเข้าใจและเป็นเจ้าของเรื่องความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างมีความหมายและเป็นประโยชน์ 4. ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนทั่วทั้งองคาพยพองค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งทางด้านต้นทุนประสิทธิภาพการทำงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน 5. สร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่แข็งแกร่งภายในองค์กร 6. ให้การฝึกสอน คำแนะนำ และการสนับสนุนอย่างแข็งขันทั่วทั้งองค์กรเพื่อนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 7. ทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

	8. ดำเนินการระบุและรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ที่เกิดขึ้นจากหน่วยธุรกิจหรือผ่านการประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ 9. ตรวจสอบให้แน่ใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ 10. ตรวจสอบผลกระทบและความเสี่ยงของการวางแผนธุรกิจ 11. ติดตามการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การดำเนินงาน ตลอดจนความรู้ในอุตสาหกรรมร่วมสมัยที่อาจส่งกระทบเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร
เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายบริหารงานคุณภาพ	1. ประสานงานให้คำแนะนำ และช่วยเหลือส่วนงานต่างๆ ในการวิเคราะห์ประเมิน และบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของบริษัท 2. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานต่างๆ และแจ้งเตือนให้ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงได้มีการบริหารจัดการ และทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
หน่วนงานตรวจสอบภายใน	1. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้และเป็นไปตามกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. ติดตามผลการตรวจสอบและการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่หน่วยรับตรวจต้องดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้น
ฝ่าย/ส่วนงาน	1. วิเคราะห์ และ ประเมินความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฝ่าย/ส่วน ให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 3. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ 4. ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ในฝ่ายและส่วนงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 5. สร้างความมั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วน

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

6. คำนิยาม

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise-Wide Risk Management) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงจากเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการในการดำเนินงาน บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง ภาวะ เศรษฐกิจ เข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

- ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร
- พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) และระดับ กิจกรรม (Functional Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบ ต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระบุความเสี่ยงโดยการคาดการณ์ในอนาคต โดยองค์กรต้องสามารถระบุว่าความเสี่ยงอะไรที่อาจ เกิดขึ้นบ้าง และเมื่อเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อย่างไร เพื่อให้องค์กรได้จัดเตรียมการ บริหารความเสี่ยง
- การจัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) และระบบติดตามและรายงานความเสี่ยง (Risk Dashboard) ที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถวัดค่า และบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งจะเป็นสัญญาณเตือนภัยช่วยให้ทุกคนใน องค์กร ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นชอบที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรม
- การกำหนดความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยงภาพรวมขององค์กรตามแนวปฏิบัติ Three Lines of Defense ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ระดับ 1 หน่วยงานที่เป็นผู้เผชิญกับความเสี่ยง โดยตรง ระดับ 2 หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและกำกับการปฏิบัติงาน มีบทบาทในการช่วยเหลือ หน่วยงานระดับ 1 ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เผชิญ และระดับ 3 คือหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ในการประเมินความเพียงพอของมาตรการต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจสอบ ภายนอกและทางการ
- ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม จากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ทุกคน

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

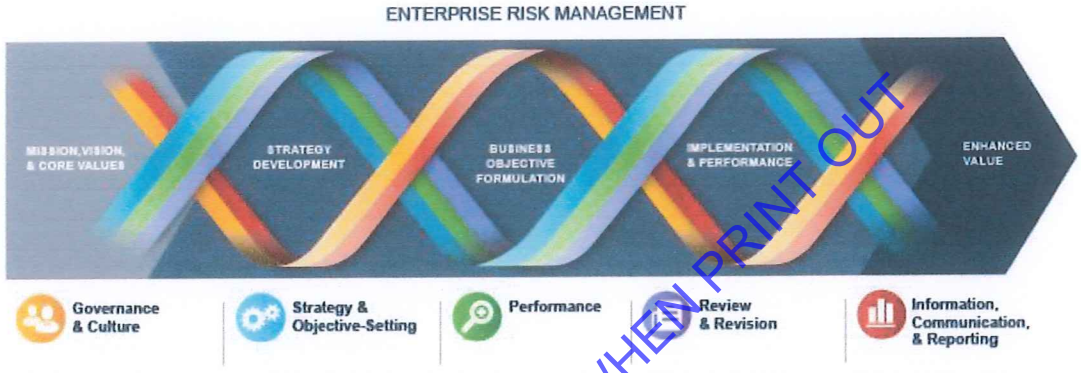
ศัพท์เฉพาะ	นิยาม
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ระดับความเสี่ยงก่อนการ บริหาร (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการควบคุม/จัดการ
ระดับความเสี่ยงหลังการ บริหาร (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากที่ได้ควบคุม/จัดการแล้ว
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (Impact/Consequence)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อ เป้าหมาย

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง หรือผู้ที่ใกล้ชิดความเสี่ยงโดยตรง มีความสามารถในการ จัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
Risk Criteria	ระดับ/เกณฑ์ความเสี่ยง
Degree Of Acceptance	ระดับของการยอมรับความเสี่ยง
Risk Matrix	แผนภูมิ 2 มิติ ขนาด 5*5 ประกอบด้วยแกนด้านผลกระทบ และแกนด้านโอกาสที่ จะเกิด แต่ละแกนแบ่งระดับความรุนแรงเป็น 5 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการ แสดงระดับความเสี่ยง
Risk Profile	กลุ่ม (Set) ของความเสี่ยง ที่แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ โดยจะมีข้อมูลที่บ่งบอกลักษณะของความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ตลอดจนข้อมูล ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น สามารถแสดงด้วย Risk Map
Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้เพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของ องค์กร
Risk Tolerance	ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้จากเกณฑ์หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์
KRIs (Key Risk Indicators)	ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในกรณีตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นดัชนีชี้นำ (Leading Indicator) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้
Risk Factor	ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ หรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่ทำให้ทราบว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

7. องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้นำ COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ที่มีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น 5 หลักการ 20 องค์ประกอบคือ 1.การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร(Governance and Culture), 2.กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร(Strategy & Objective Setting), 3.เป้าหมายผลการดำเนินงาน(Performance), 4.การทบทวนและปรับปรุง(Review & Revision) และ 5.สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) มาเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ที่มาของข้อมูล : Committee of Sponsoring Organizations of the Trading Commission (COSO)

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรม องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้าง ความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

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

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงงาน สร้างแรงจูงใ จและ ผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่านกระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนด กลยุทธ์ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อระดับความเสี่ยงใน ภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้เสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8.ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงของ องค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์ สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9.กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและ สนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและพิจารณาความเส่ยง ที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้น องค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความ เสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

10.ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยง ทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็น พื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของ คะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใด ควรเร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมาก น้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทาง การบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่า ให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับ ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ หรือการเกิดโรคระบาด

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ พิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้น และอาจส่ง ผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่ สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหาร และพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์ จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้น องค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการ ได้มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

18.ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์ กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19.สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสาร ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูล ความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมี หน้าที่กำกับดูแลด้วย

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

8. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

8.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

รูปที่ 1.1 แผนภาพแสดงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

- **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

- **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)**

องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

- **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)**

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับนโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้นทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

- **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลง

ของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

- **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

- **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)**

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- **การติดตามประเมินผล (Monitoring)**

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

8.2 ประเภทความเสี่ยง

การแบ่งประเภทความเสี่ยงขององค์กร ได้จัดแบ่งเป็นดังนี้

8.2.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือเพิ่มมูลค่าได้ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์หรือแผนยุทธศาสตร์ผิดพลาด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวการณ์แข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การแข่งขัน เทคโนโลยี และกฎหมาย อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร
- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานประจำวัน รวมถึง การขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดีบุคลากร ระบบงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศสภาพแวดล้อมการทำงาน และความปลอดภัยในทรัพย์สิน ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบริหารบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่ปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ภัยพิบัติหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด การจัดการเอกสารและธุรกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน ขาดการวางแผน วิเคราะห์ และควบคุมทางการเงิน ส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความผิดพลาดในการจัดทำรายงานทางการเงิน รวมทั้งความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk) และ ความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน (Credit Risk) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดการทุจริต การยักยอก ผ่องถ่าย เรียกรับ หรือ ถ่ายโอนผลประโยชน์ขององค์กร หรือหน่วยงานภายนอก เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว

8.2.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก:

- **ความเสี่ยงด้าน กฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น การละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร นโยบายหรือแนวปฏิบัติขององค์กรไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ความเสี่ยงจาก การผิดสัญญาข้อผูกพัน ความเสี่ยงจากการขาดการรายงานตามกระเบียบ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ เป็นต้น
- **ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วอาจจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ โรคระบาด ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ หรือ ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออย่างร้ายแรง เป็นต้น
- **ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของธุรกิจ (Business Interruption Risk)** หมายถึง การที่บริษัทต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว เพื่อรอการซ่อมแซม หรือแก้ไขอันเป็นผลสืบเนื่องจากความเสียหายที่เกิดต่อทรัพย์สิน จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การชุมนุมทางการเมือง โรคระบาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้กิจการต้องหยุดชะงัก เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานของกิจการ
- **ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Risks of climate change)**

วิกฤติโลกร้อนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศมีผลต่อทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น น้ำ ดิน ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ พื้นที่ชายฝั่งทะเลและเกาะขนาดเล็กในทะเล) และชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นในชนบท (เช่น ความมั่นคงด้านอาหาร สุขภาพ) ได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และวงกว้างย่อมสร้างผลกระทบที่รุนแรงได้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราว หรือในพื้นที่ขนาดเล็ก นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศยังส่งผลต่อภาคการเกษตรได้ในอีกหลายแง่มุมทั้งจากการที่ระดับก๊าซ

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

คาร์บอนไดออกไซด์มีความเข้มข้นมากขึ้น,ความชื้นในบรรยากาศและฝนที่เปลี่ยนแปลงไป, ปฏิสัมพันธ์ของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ เป็นต้น

Ref: กรมอุตุนิยมวิทยา (http://climate.tmd.go.th/content/article/9) กิจกรรมของมนุษย์ที่มีผลทำให้สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง คือ กิจกรรมที่ทำให้ปริมาณก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases) ในบรรยากาศเพิ่มมากขึ้น เป็นเหตุให้ภาวะเรือนกระจก (Greenhouse Effect) รุนแรงกว่าที่ควรจะเป็นตามธรรมชาติ และส่งผลให้อุณหภูมิพื้นผิวโลกสูงขึ้น ที่เรียกว่า ภาวะโลกร้อน (Global warming)

Ref: กรมอุตุนิยมวิทยา (http://climate.tmd.go.th/content/article/9) บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการลดการปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจก เพื่อร่วมลดภาวะโลกร้อน และ ยังได้มีการจัดทำแผนรับมือภัยพิบัติน้ำท่วม เป็นประจำทุกปี เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกคน เมื่อเกิดเหตุขึ้นในบริษัท เพื่อควบคุมเหตุฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันมีผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและตัวบุคคลน้อยที่สุด

- **ความเสี่ยงด้าน IT (IT Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น **ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation Risk):** กิจการไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน **ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk):** การถูกโจมตีจากผู้บุกรุกภายนอก ที่อาจเข้ามาทำลายหรือสร้างความเสียหายต่อเครือข่ายหรือฐานข้อมูลขององค์กร การขาดแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ **การตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม** การละเมิดความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

8.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร และควรผนวกเข้ากับกิจกรรมปกติทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการ 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

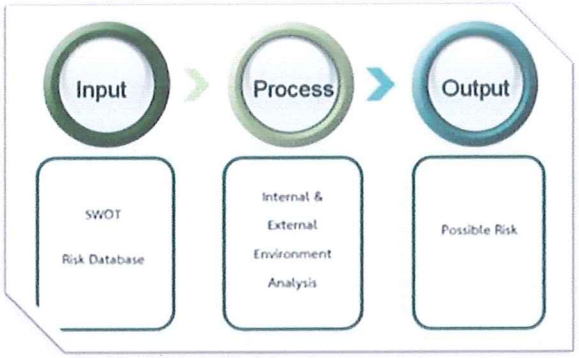
8.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และเข้าใจปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

ปัจจัยนำเข้า (Input) ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ SWOT Analysis และ Risk Database SWOT ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร Risk Database เป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง

กระบวนการ (Process) วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร **สภาพแวดล้อมภายใน** เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารจัดการ **สภาพแวดล้อมภายนอก** เช่น ปัจจัยเศรษฐกิจ การแข่งขันในตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และเทคโนโลยี

ผลลัพท์ (Output) ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้คือ Possible Risks หรือความเสี่ยงที่เป็นไปได้ ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป



โดยมีขั้นตอนหลักของกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

8.3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และกระบวนการทำงาน
- ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายการแข่งขันทางธุรกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ลักษณะของตลาดและความสามารถของคู่เปรียบเทียบ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และปัจจัยทางสังคม

8.3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

- ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงาน ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงาน ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
วิสัยทัศน์ เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนด **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร** ผ่านกระบวนการจัดทำแผนประจำปี แต่ละหน่วยงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับ **วัตถุประสงค์หลักขององค์กร** และเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกระบวนการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรอาจเกี่ยวข้องกับหลายด้าน เช่น

- ทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (การจัดการข้อมูล ระบบสารสนเทศ)
- ผลการดำเนินงาน (ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพของกระบวนการ)

8.3.1.3 การรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง

- ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) แบบสอบถาม หรือการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต
- รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) เช่น พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า

8.3.1.4 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและกิจกรรมหลักขององค์กร

- ตรวจสอบแต่ละกระบวนการทางธุรกิจเพื่อค้นหาจุดที่มีความเสี่ยง

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

- พิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกระบวนการนั้น

8.3.1.5 การจัดประเภทและจำแนกความเสี่ยง

แบ่งประเภทของความเสี่ยง ตาม ข้อ 8.2 ประเภทความเสี่ยง

8.3.1.6 การบันทึกและจัดทำรายงานความเสี่ยง

- จัดทำเอกสารหรือฐานข้อมูลที่ระบุรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงแหล่งที่มาและแนวโน้มของความเสี่ยง
- จัดทำรายงานสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารความเสี่ยง

8.3.2 การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และการจัดทำมาตรการการปรับปรุงการควบคุม ภายใน (Internal Control & Existing Plan)

8.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบริษัทได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้ ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงต่างๆ อ้างอิงตาม ภาคผนวก ก **การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต** หรือ คอร์รัปชั่น กำหนดขึ้นเพื่อระบุ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น อ้างอิงตาม ภาคผนวก ข รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักต่อความเสี่ยงจากการทุจริตที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายการทุจริตของบริษัท

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

8.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Priority)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) อ้างอิงตาม ภาคผนวก ค

ระดับความเสี่ยง = (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ) X (ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ)

8.3.5 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

โดยให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแต่ละบุคคลที่ได้รับการมอบหมายงาน การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการตัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม โดยเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นกรณีที่ผลประโยชน์และผลตอบแทนที่เกิดจากกิจกรรมเสี่ยงเกินกว่าต้นทุนของบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมเสี่ยงนั้น กิจการจะยอมให้ทำกิจกรรมเสี่ยงนั้นโดยเพิ่มการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

- การควบคุมความเสี่ยง (ลด) (Treat) เป็นการดำเนินกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมจนมั่นใจว่ามีความเพียงพอในการลดสถานะของความเสี่ยง โดยอาจจะเป็นการปรับลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือการปรับลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นที่จะทำให้กิจการไม่ต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น แต่ยังคงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดำเนินงานตามเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้
- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบออกไปให้แก่บุคคลอื่น กิจการอื่นให้ดำเนินการในกิจกรรมเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงแทนกิจการ โดยไม่จำกัดความเสี่ยงนั้นออกไป เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน

8.3.6 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

บริษัท ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และได้กำหนดให้มีการสื่อสารให้บุคลากรของบริษัทได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยเผยแพร่บน Website ของบริษัท alt.co.th , ผ่านระบบ Google Site , การจัดอบรม หรือการลงมือปฏิบัติ (Workshop)

8.3.7 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและการรายงานผลเป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตามและสอบทานแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรืออาจปรับเปลี่ยน หากแผนนั้นไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอ โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการ ประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการ โดยผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรเอง อย่างไรก็ตามอาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมี ประสิทธิผล อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควร ดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่าง ๆ ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารควร ประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ

ลักษณะหลักของการติดตามความเสี่ยง คือ

- การประเมินควรมีประสิทธิผลและความต่อเนื่องของกิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมอื่นที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง
- การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- การรวบรวมและบันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา
- การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและกระบวนการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและเปิดเผยทั้งแบบเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ
- การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRIs) ที่สะท้อนถึงสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) เพื่อการติดตามระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน และสถานะของความเสี่ยงในแต่ละประเภท (Risk Type) ทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และ

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

สามารถป้องกัน ควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายได้อย่างทันท่วงที โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ดีนั้น นอกจากจะ สะท้อนให้หน่วยงานเห็นถึงความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Lagging Indicators) แล้ว ยังควรสามารถบ่งชี้ หรือพยากรณ์ให้ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บริหารสายงานสามารถคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Forward Looking/Leading Indicators) ได้อีกด้วย

ทั้งนี้ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2569 เป็นต้นไป

(นางปรีญาภรณ์ ตั้งเผ่าศักดิ์)
กรรมการผู้อำนวยการ
บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน)

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

เอกสารแนบท้าย

ภาคผนวก ก. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ

ตารางที่ ก-1 การประเมินความเสี่ยงด้านบวกและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ALT GROUP

❖ **ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความน่าจะเป็น / โอกาส
สูงมาก	5	● โอกาสในการเปลี่ยนที่ แย่ลงมาก ถ้าไม่มีกิจกรรมส่งเสริม
สูง	4	● โอกาสในการเปลี่ยนที่ แย่ลง ถ้าไม่มีกิจกรรมส่งเสริม
ปานกลาง	3	● โอกาสในการเปลี่ยนแปลง น้อย แม้มีกิจกรรมส่งเสริมหรือไม่ดำเนินการใดๆ
น้อย	2	● โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ ดีขึ้น แต่ต้องมีกิจกรรมส่งเสริม
น้อยมาก	1	● โอกาสเปลี่ยนแปลงในทาง ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ

❖ **ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)** กำหนดไว้ 5 ระดับ

ผลกระทบ	ระดับ	ผลกระทบ/ผลที่เกิดขึ้น
สูงมาก	5	● มีผลกระทบ สูงมาก ไม่สามารถควบคุมได้
สูง	4	● มีผลกระทบ สูง แต่สามารถควบคุมได้ (ยาก)
ปานกลาง	3	● มีผลกระทบ ปานกลาง แต่สามารถควบคุมได้
น้อย	2	● มีผลกระทบ น้อย และสามารถควบคุมได้ง่าย
น้อยมาก	1	● มีผลกระทบ น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบโดยตรง

ตารางที่ ก-2 การประเมินความเสี่ยงด้านลบ : ALT GROUP

❖ **ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ปริมาณโอกาสเกิด	สถานะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
สูงมาก	5	โอกาสจะเกิดขึ้น มากกว่า 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	เหตุการณ์ที่เกิดได้ถูกรายงานและปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบ	เกิดขึ้นง่ายมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
สูง	4	โอกาสจะเกิดขึ้น 51- 75% หรือ 2-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิดอยู่ระหว่างการจัดการ	มีโอกาสเกิดมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
ปานกลาง	3	โอกาสจะเกิดขึ้น 26- 50% หรือ 1-2 ปีต่อครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิด จัดการได้แล้ว	มีโอกาสเกิดหากไม่มีมาตรการควบคุม
น้อย	2	โอกาสจะเกิดขึ้น 10- 25% หรือ 2-4 ปีต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์อยู่ระหว่างการแก้ไข	เกิดขึ้นยากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม
น้อยมาก	1	โอกาสจะเกิดขึ้น < 10% หรือ 5 ปีต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ได้รับการแก้ไขแล้ว (โอกาสที่จะเกิดซ้ำได้ลดลง)	เกิดขึ้นยากมากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

❖ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ

1. ผลกระทบด้านนโยบาย/ เชิงปริมาณ/ การเงิน

ผลกระทบ	ระดับ	ผลกระทบ/ผลที่เกิดขึ้น	บริษัท
สูงมาก	5	● มูลค่าความเสียหายมากกว่า 20% ของเป้าหมายทางการเงิน	All Group
สูง	4	● มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10-20% ของเป้าหมายทางการเงิน	All Group
ปานกลาง	3	● มูลค่าความเสียหายมากกว่า 5-10% ของเป้าหมายทางการเงิน	All Group
น้อย	2	● มูลค่าความเสียหายมากกว่า 3-5% ของเป้าหมายทางการเงิน	All Group
น้อยมาก	1	● มูลค่าความเสียหายน้อยกว่า 3 % ของเป้าหมายทางการเงิน	All Group

2. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน

ผลกระทบ	ระดับ	ผลกระทบ/ผลที่เกิดขึ้น	บริษัท
สูงมาก	5	● ไม่ สามารถดำเนินโครงการได้	ALT, GTS, IH, IG
		● ไม่ สามารถผลิต/ส่งมอบงานได้	INN, EMAX
		● ไม่ สามารถทดสอบได้	LAB 17025
สูง	4	● ดำเนินโครงการสำเร็จตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 50	ALT, GTS, IH, IG
		● ผลิต/ส่งมอบงานได้ตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 70	INN, EMAX
		● ไม่ สามารถยืนยันผลการทดสอบได้	LAB 17025
ปานกลาง	3	● ดำเนินโครงการสำเร็จตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 50-69	ALT, GTS, IH, IG
		● ผลิต/ส่งมอบงานได้ตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 70-79	INN, EMAX
		● กระทบต่อผลการทดสอบบางส่วน อย่างมีนัยสำคัญ	LAB 17025
น้อย	2	● ดำเนินโครงการสำเร็จตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 70-89	ALT, GTS, IH, IG
		● ผลิต/ส่งมอบงานได้ตามแผน น้อยกว่าร้อยละ 80-89	INN, EMAX
		● กระทบต่อผลการทดสอบบางส่วน อย่างไม่มีนัยสำคัญ	LAB 17025
น้อยมาก	1	● ความเสี่ยงที่พบได้เสมอในการดำเนินธุรกิจตามปกติ	All Group

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

3. ผลกระทบด้านกฎหมาย

ผลกระทบ	ระดับ	ผลกระทบ/ผลที่เกิดขึ้น
สูงมาก	5	มีการสอบสวน ดำเนิน คดีอาญา เรียกร้อง ค่าเสียหายและ/หรือ คำสั่งให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ
สูง	4	มีการสอบสวน อาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ
ปานกลาง	3	มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ
น้อย	2	มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ ค่าเสียหายเล็กน้อย
น้อยมาก	1	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ

4. ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ ภาพลักษณ์ขององค์กร

ผลกระทบ	ระดับ	ผลกระทบ/ผลที่เกิดขึ้น
สูงมาก	5	● ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทอย่างมหาศาล ● ผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญ ต่อจุดประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ
สูง	4	● ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทมาก ● ผลกระทบต่อจุดประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจมาก
ปานกลาง	3	● ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทปานกลาง ● ผลกระทบต่อจุดประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจปานกลาง
น้อย	2	● ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทน้อย ● ผลกระทบต่อจุดประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจน้อย
น้อยมาก	1	● ความเสี่ยงที่พบได้เสมอในการดำเนินธุรกิจตามปกติ

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

ภาคผนวก ข. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต

ตารางที่ ข-1 การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต : ALT GROUP

❖ **ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ปริมาณโอกาสเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
สูงมาก	5	1 ครั้ง/ปี	เหตุการณ์ที่มีความแน่นอน หรือเกิดขึ้นเป็นปกติในทุกๆการดำเนินธุรกิจ
สูง	4	1 ครั้ง / ใน2 ปี	เหตุการณ์ที่เป็นไปได้สูง หรือเกิดขึ้นเป็นปกติในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่
ปานกลาง	3	1 ครั้ง / ใน3-5 ปี	เหตุการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้ หรืออาจเกิดขึ้นได้บางครั้งในการดำเนินธุรกิจ
น้อย	2	1 ครั้ง / ใน 5-7 ปี	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมากในการดำเนินธุรกิจ
น้อยมาก	1	1 ครั้ง / ใน 7-10 ปี	เหตุการณ์ที่ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจ

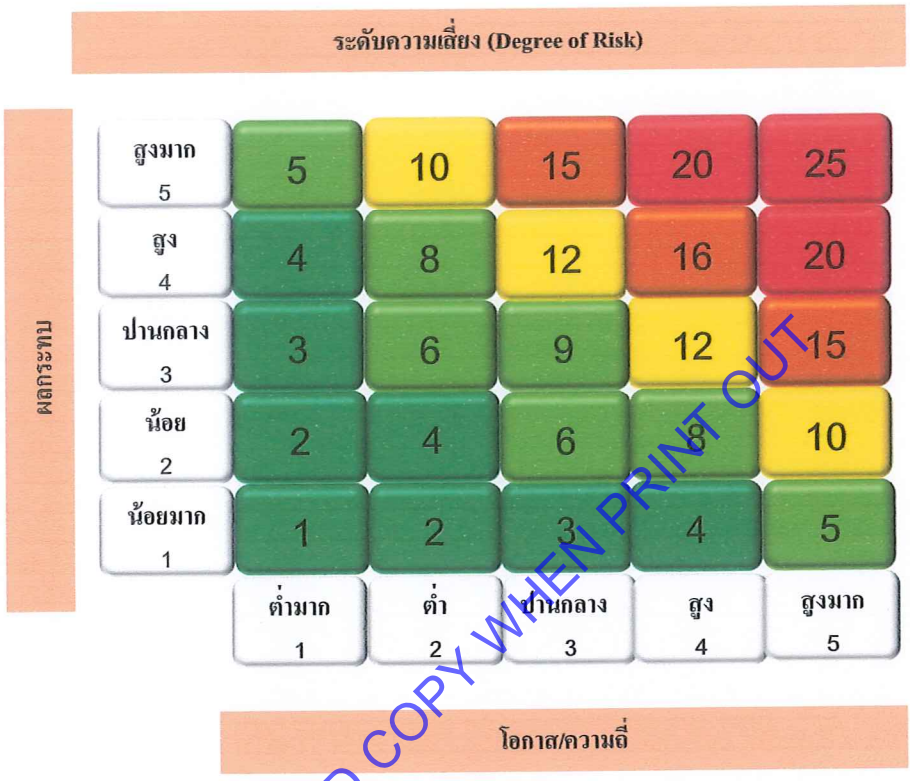
❖ **ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)** กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ด้านชื่อเสียงและภาพพจน์	ด้านการเงิน	ด้านกฎหมาย	ด้านลูกค้า/ผู้ถือหุ้น
สูงมาก	5	บริษัทถูกขึ้นบัญชีต้องห้ามภาพลักษณ์บริษัทติดลบในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี	> 30% ของรายรับ	ถูกยกเลิกสัญญา/ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทถูกจำคุก	ถูกผู้ถือหุ้น/ลูกค้าฟ้องต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น
สูง	4	สื่อลงข่าวกรณีต่อเนื่องและสังคมเริ่มให้ความสนใจ	ระหว่างมากกว่า 20% ถึง 30% ของรายรับ	มีการสอบสวน อาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ	คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทต้องชี้แจงและอธิบายข้อเท็จจริง
ปานกลาง	3	สื่อสังคมออนไลน์แพร่ข่าวหรือข้อมูลกรณีคอร์รัปชันที่บริษัทเกี่ยวข้อง	ระหว่างมากกว่า 10% ถึง 20% ของรายรับ	บริษัทอาจต้องส่งหลักฐานและเข้าชี้แจงหากหน่วยงานตรวจสอบรับเรื่อง	ลูกค้า/ผู้ถือหุ้นร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริษัท
น้อย	2	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในบริษัทหรือบริษัท	ระหว่างมากกว่า 5% ถึง 10% ของรายรับ	เป็นการทำความผิดที่ อาจถูกตักเตือน หรือปรับตามค่าธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ	ตั้งคำถามผ่านช่องทางต่างๆถึงความกังวลเกี่ยวกับความโปร่งใส
น้อยมาก	1	ข่าวเชิงลบจากสื่อแทบไม่มี	ไม่เกิน 5% ของรายรับ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ	แทบไม่มี

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

ภาคผนวก ค. ระดับการพิจารณาความเสี่ยง (Risk Map)

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)



UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	อธิบาย
1	1-4	น้อยมาก	"ระดับน้อย/น้อยมาก" ไม่ต้องมีการจัดการความเสี่ยง
2	5-9	น้อย	"ระดับที่พอยอมรับได้" ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
3	10-14	ปานกลาง	"ระดับปานกลาง" พอยอมรับได้แต่ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4	15-19	สูง	"ระดับสูง" ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
5	20-25	สูงมาก	"ระดับสูงมาก" ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับยอมรับได้ต่อไป

นโยบายบริหารความเสี่ยง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

สถานะการแก้ไขปรับปรุง

ครั้งที่แก้ไข	วันที่บังคับใช้	รายละเอียดการแก้ไข
00	16/07/2558	เอกสารใหม่
01	27/02/2560	ทบทวนประจำปี
02	26/02/2561	ทบทวนประจำปี
03	26/06/2562	ทบทวนประจำปี
04	23/02/2564	ทบทวนประจำปี
05	23/02/2565	ทบทวนประจำปี
06	9/05/2566	แก้ไขภาคผนวก ข.
07	25/02/2568	ปรับปรุงทั้งฉบับ
08	20/02/2569	แก้ไขข้อ 4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เพิ่มเติมข้อ5 หน้าที่ความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารความเสี่ยงองค์กร

UNCONTROLLED COPY WHEN PRINT OUT