

# นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง

บริษัท เบาต์ แอนด์ บียอนด์ จำกัด (มหาชน)

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัท เบาต์ แอนด์ บียอนด์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักว่า บริษัทฯ ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการจัดการกลยุทธ์ เพื่อให้การเติบโตของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรคือ บริษัทฯ ดำรงอยู่เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย และสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทาย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย สนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่า มีระบบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท และกำหนดให้กรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ เป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่กลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะ และติดตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. กำหนดให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลมาปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. กำหนดให้มีแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อลดความเสียหาย หรือความสูญเสีย รวมถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้
4. จัดให้มีระบบรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท ได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่สำคัญ แนวโน้มของความเสี่ยง และความเสี่ยงในภาพรวม ตลอดจนกำกับดูแลความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ สามารถค้นหาและคาดการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้าที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้ในทุกด้าน รวมทั้งจัดทำแผนควบคุม ติดตาม ปรับปรุงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลไกการบริหาร การควบคุม และสอบทาน เพื่อกำกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
6. กำหนดให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานทุกระดับในการบริหารความเสี่ยงทุกด้านขององค์กร
7. กำหนดให้มีการสอบทาน ทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ใช้อยู่ สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ได้รับการทบทวนและปรับปรุง และประกาศใช้ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2566

## กรอบการบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 1 บทนำ

คณะกรรมการบริษัทได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น อันประกอบด้วยกรรมการอิสระซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ตลอดจนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อมาร่วมกันบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน คอยกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างจริงจัง และทั่วถึง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้วางรากฐานการบริหารความเสี่ยง โดยการนำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO – กรอบการดำเนินงานและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตาม “Risk Management - Principles and Guidelines” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้

นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ อันประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงใช้เป็นแนวทางการบริหารงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนของบริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

### ส่วนที่ 2 คำนิยาม

- ความเสี่ยง** : เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสจากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ
- การระบุความเสี่ยง** : การพิจารณาถึงเหตุการณ์อะไรที่จะขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสจากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ
- ปัจจัยความเสี่ยง** : สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง และเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใด ๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้
- การประเมินความเสี่ยง** : กระบวนการในการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น
- โอกาส (Likelihood)** : ความถี่หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ผลกระทบ (Impact)** : ความรุนแรงของความเสี่ยงหาย หรือผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง** : สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้จากการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

- แหล่งที่มาของความเสี่ยง** : เกิดจากปัจจัยความเสี่ยง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรม องค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การแข่งขัน ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ สินค้า / บริการ และภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น
- การบริหารความเสี่ยง** : การบริหารปัจจัยความเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดสาเหตุของโอกาสเกิดความเสี่ยง และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ องค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้าง มูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ภายหลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจึงเลือกวิธีการ จัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด

### ส่วนที่ 3 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนด นโยบาย การบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการ กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร กระบวนการ ทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น
- 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม
- 3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยพิจารณาปัจจัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับนโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและ นโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี
- 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยง เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

**5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

**6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า บริษัทฯ จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

**8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)** องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำ COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance) ที่มีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็น 5 องค์ประกอบ มาเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้

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

#### ส่วนที่ 4 ประเภทความเสี่ยง

การแบ่งประเภทความเสี่ยง ได้จัดแบ่งเป็นดังนี้

- 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร สภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร
- 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอุปกรณ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการ ปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน
- 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด และการใช้จ่ายเกินงบประมาณ รวมทั้งความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk) และความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน (Credit Risk) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน

4. **ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ (Legal / Compliance Risk: L)** หมายถึง ความเสี่ยงจากการที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ นโยบาย หรือประกาศต่าง ๆ จากหน่วยงานรัฐ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท เช่น ความเสี่ยงจากการผิดสัญญาข้อผูกพัน ความเสี่ยงจากการขาดการรายงานตามกฎหมาย หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
5. **ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: EM)** หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วอาจจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ และมักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ โรคระบาด ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ หรือความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออย่างร้ายแรง เป็นต้น
6. **ความเสี่ยงด้านการทุจริตหรือคอร์รัปชัน (Corruption Risk: C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดการทุจริต การยกยอกเรียกรับ หรือ ถ้ายโอนผลประโยชน์ขององค์กร หรือหน่วยงานภายนอก เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว
7. **ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk: EN)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานของกิจการ เช่น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการจัดหาวัตถุดิบ ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity) ที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax) เป็นต้น
8. **ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk: SO)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมอันเกิดจากการดำเนินงานของกิจการ เช่น การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป พนักงานไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ จึงเป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ เป็นต้น
9. **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk: IT)** หมายถึง
  - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ความเสี่ยงที่กิจการไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
  - ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ คือ การถูกโจมตีคุกคามจากผู้บุกรุกภายนอก เข้าทำลายหรือสร้างความเสียหายต่อเครือข่ายหรือฐานข้อมูลในระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
10. **ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของธุรกิจ (Business Interruption Risk: BI)** หมายถึง การที่บริษัท ต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว เพื่อรอการซ่อมแซม หรือแก้ไขอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเสียหายที่เกิดต่อทรัพย์สิน จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การชุมนุมทางการเมือง โรคระบาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้กิจการต้องหยุดชะงัก เป็นต้น

#### ส่วนที่ 5 การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

ปัจจุบันบริษัท ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ โดยการใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เช่น การกำกับดูแลที่ดี ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) การดำเนินงานตามนโยบายคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติที่ผ่านมา บริษัท สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงได้แต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงระดับคณะกรรมการบริษัท โดยมีโครงสร้างการดำเนินการดังนี้



## 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

เพื่อเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น บริษัทฯ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน ดังนี้

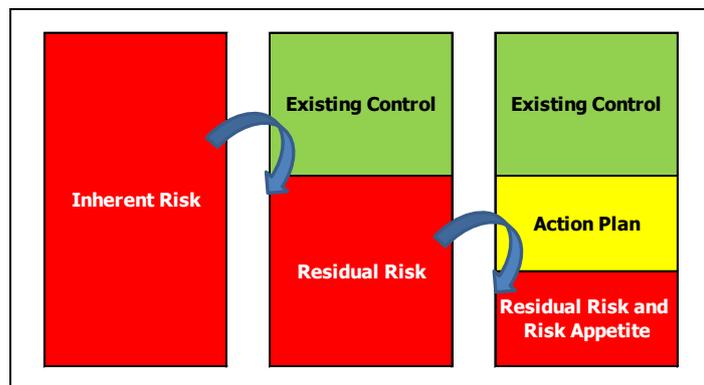
ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่
คณะกรรมการบริษัท	กำกับดูแลคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการควบคุมและติดตามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณานำเสนอกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ให้แก่คณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ</li> <li>- พิจารณาเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรายงานคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับผลการประเมินความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง</li> <li>- กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการทำการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม</li> <li>- มีเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ประสานงานและสอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัท มีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- จัดให้มีการประชุมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามสถานะความเสี่ยงของบริษัทฯรวมถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด</li> <li>- กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ</li> </ul>

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง ประเมินและติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- รวบรวมสรุปและรายงานเกี่ยวกับผลการประเมินความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- สร้างกรอบการบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ผู้บังคับบัญชา (ตามฝ่ายงาน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงของส่วนงานตน และรายงานความเสี่ยงให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงรับทราบ</li> <li>- ศึกษาวิเคราะห์และรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงรับทราบอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงานตาม Action Plan ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงรับทราบ</li> </ul>
พนักงานทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการตามระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง โดยหากพบการดำเนินงานใดที่เป็นความเสี่ยง หรือมีแนวโน้มจะเป็นความเสี่ยงให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด</li> </ul>

### ส่วนที่ 6 หลักการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

ความเสี่ยง คือโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ โดยหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง คือ ต้องช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยการผนวกแนวคิดมุมมองในการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกขั้นตอนของการดำเนินงานปกติ การตัดสินใจใด ๆ ในทางธุรกิจต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงเสมอ โดยมีแนวทางในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน และต้องเป็นแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา มีความเหมาะสมกับองค์กรและสภาพการณ์ในขณะนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากร ความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และวัฒนธรรมองค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐานที่ดีที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

- **กรอบความคิดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Concept)**



## ส่วนที่ 7 หลักการทำงานของระบบบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

### 1. การระบุเหตุการณ์

ผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทุกฝ่ายต้องมีความโปร่งใส เปิดเผย และเปิดกว้างในการระบุความเสี่ยง และมีการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกต่างหากจากกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่มีความจำเป็นในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

### 2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้ ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดใหม่ (Emerging Risk) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ อ้างอิงตาม **ภาคผนวก ข**

นอกจากนี้ ต้องทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ กำหนดขึ้นเพื่อระบุ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักต่อความเสี่ยงจากการทุจริตที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายต่อต้านการทุจริตของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้

### 3. การจัดระดับความเสี่ยง

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

ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยง = (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ) X (ผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ)

### 4. การบริหารจัดการความเสี่ยง

พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแต่ละบุคคลที่ได้รับการมอบหมายงาน การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่รับผิดชอบที่มีต่อสังคม โดยเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง จึงเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นที่ จะทำให้กิจการไม่ต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้น แต่ยังคงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดำเนินงานตามเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้ เช่น การยกเลิกโครงการหรือ แผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่น หรือกิจการอื่นให้ดำเนินการในกิจกรรมที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงแทน บริษัท โดยไม่จำกัดความเสี่ยงนั้นออกไป เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา (Outsourcing) และการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Hedging Transactions) เป็นต้น
- **การควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการตั้งกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมจนมั่นใจว่ามีความเพียงพอในการลด สถานะของความเสี่ยง โดยอาจจะเป็นการปรับลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือการปรับลดระดับความรุนแรง ของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- **การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากผลประโยชน์และผลตอบแทนที่ บริษัท จะได้รับสูงกว่าต้นทุนทางด้านบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมเสี่ยงนั้น กิจการจะยอมให้ทำ กิจกรรมเสี่ยงนั้นโดยเพิ่มการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 5. กิจกรรมควบคุม

บริษัท กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การค้นหา การป้องกัน และการแก้ไขความเสี่ยง

## 6. การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

บริษัท จะทำการทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและ ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ อาจจะไม่เหมาะสมอีกต่อไป กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร

บริษัท ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และได้กำหนดให้มีการสื่อสารให้บุคลากรของ บริษัท ได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยเผยแพร่ผ่านระบบ Intranet การจัดอบรม หรือการลงมือปฏิบัติ (Workshop) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ บริษัท ยังเปิดเผยนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไว้บนเว็บไซต์ของ บริษัท อีกด้วย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มรับทราบถึงข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

## ส่วนที่ 8. ข้อจำกัด

แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงของบริษัท จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อจำกัดใน การบริหารความเสี่ยงอยู่ซึ่งอาจเกิดจากการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่ผิดพลาดในการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่ง จำเป็นต้องพิจารณาถึงต้นทุนและประโยชน์ที่บริษัท จะได้รับ รวมถึงปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท

ภาคผนวก

ก. ระดับการพิจารณาความเสี่ยง

1 Risk Appetite: ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ → ระดับต่ำมาก ต่ำ และปานกลาง

Likelihood → Impact ↓	Unlikely (1)	Moderate (2)	Possible (3)	Likely (4)	Almost Certain (5)
Very High (5)	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
High (4)	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
Medium (3)	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
Low (2)	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
Insignificant (1)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

ระดับความเสี่ยง	มาตรการการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	“ไม่สามารถยอมรับได้” หน่วยงานต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน และทันที เพื่อบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
สูง	“ไม่สามารถยอมรับได้” หน่วยงานต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ปานกลาง	“ยอมรับได้” แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง หน่วยงานต้องคอยติดตามประเมินผลของปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวอย่างใกล้ชิด หรือกำหนดมาตรการเพิ่มเติมถ้าจำเป็น และต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	“ยอมรับได้” หน่วยงานไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรการใด ๆ ขึ้นมาใหม่ เพียงแค่ปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่มีอยู่ แต่จะต้องมั่นใจได้ว่า มีระบบการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำมาก	“ยอมรับได้” หน่วยงานไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรการใด ๆ ขึ้นมาใหม่

■ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ (Level)	ความน่าจะเป็น / โอกาส (Likelihood)
สูงมาก	5	โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่แย่มาก ถ้าไม่มีกิจกรรมส่งเสริมสูง
สูง	4	โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่แย่ง ถ้าไม่มีกิจกรรมส่งเสริมปานกลาง
ปานกลาง	3	โอกาสในการเปลี่ยนแปลงน้อย แม้มีกิจกรรมส่งเสริมหรือไม่ดำเนินการใด ๆ น้อย
ต่ำ	2	โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แต่ต้องมีกิจกรรมส่งเสริม
ต่ำมาก	1	โอกาสเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

■ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ (Level)	ผลกระทบ / ผลที่เกิดขึ้น (Impact)
สูงมาก	5	มีผลกระทบสูงมาก ไม่สามารถควบคุมได้
สูง	4	มีผลกระทบสูง แต่สามารถควบคุมได้ (ยาก)
ปานกลาง	3	มีผลกระทบปานกลาง แต่สามารถควบคุมได้
ต่ำ	2	มีผลกระทบต่ำและสามารถควบคุมได้ง่าย
ต่ำมาก	1	มีผลกระทบต่ำมากหรือไม่ส่งผลกระทบโดยตรง

ข. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

■ Impact and Likelihood: ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

1. ปัจจัยผลกระทบ – ด้านรายได้หรือกำไร พิจารณาจากมูลค่าความเสียหายด้านรายได้หรือกำไร

Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
< 3% ของเป้าหมายทางการเงิน	> 3 - 5% ของเป้าหมายทางการเงิน	>5 - 10% ของเป้าหมายทางการเงิน	>10 - 20% ของเป้าหมายทางการเงิน	> 20% ของเป้าหมายทางการเงิน

Insignificant (1)	Unlikely (2)	Moderate (3)	Possible (4)	Likely (5)
< 10% หรือ 5 ปีต่อครั้ง	10 - 25% หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	26 - 50% หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง	51 - 75% หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	> 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า

**2. ปัจจัยผลกระทบ – ด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย** พิจารณาจากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ที่เพิ่มขึ้น

Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
< 3 - 5% ของ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	> 3 - 5% ของ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	> 5 - 10% ของ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	> 10 - 20% ของ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	> 20% ของ ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

Insignificant (1)	Unlikely (2)	Moderate (3)	Possible (4)	Likely (5)
< 10% หรือ 5 ปีต่อ ครั้ง	10 - 25% หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	26 - 50% หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง	51 - 75% หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	> 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้งหรือ มากกว่า

**3. ปัจจัยผลกระทบ – ด้านความพึงพอใจของลูกค้า** พิจารณาจากอัตราการร้องเรียนจากลูกค้า

Very Low	Low (1)	Medium (2)	High (3)	Very High (4)
< 5 ครั้งต่อปี	> 5 - 10 ครั้งต่อปี	>10 - 20 ครั้งต่อปี	> 20 - 30 ครั้งต่อปี	> 30 ครั้งต่อปี

Insignificant (1)	Unlikely (1)	Moderate (2)	Possible (3)	Likely (4)
< 10%	11 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	> 75%

**4. ปัจจัยผลกระทบ – ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร** พิจารณาจากระดับความเสียหายหรือผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

<b>Very Low (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเสี่ยงที่พบได้เสมอในการดำเนินธุรกิจตามปกติ</li> </ul>
<b>Low (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งผลกระทบต่อในองค์กร หรือระดับพนักงาน</li> <li>• ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ น้อย</li> </ul>
<b>Medium (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งผลกระทบต่อลูกค้า</li> <li>• ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ ปานกลาง</li> </ul>
<b>High (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน สถาบันการเงิน และนักวิเคราะห์</li> <li>• ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ มาก</li> </ul>
<b>Very High (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งผลกระทบต่อผู้ค้า ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และหน่วยงานรัฐ</li> <li>• ความเสียหายที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ อย่างมหาศาล</li> </ul>

Insignificant (1)	Unlikely (2)	Moderate (3)	Possible (4)	Likely (5)
< 10% หรือ 5 ปี ต่อครั้ง	10 - 25% หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	26 - 50% หรือ 1 -2 ปีต่อครั้ง	51 - 75% หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	> 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้งหรือ มากกว่า

5. ปัจจัยผลกระทบ – ด้านสิ่งแวดล้อม ชีวอนามัย ความปลอดภัย และชุมชน พิจารณาจากการดำเนินงานต่อสิ่งแวดล้อม ชีวอนามัย และชุมชน

Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรั่วไหลของสารอันตรายเล็กน้อย</li> <li>สามารถจัดการปัญหาได้ง่ายและอย่างทันทั่วทั้งที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรั่วไหลของสารอันตรายภายในสถานประกอบการ</li> <li>สามารถจัดการปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่</li> <li>ไม่พบผู้ป่วย หรือผู้ได้รับบาดเจ็บ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรั่วไหลของสารอันตรายภายในสถานประกอบการ</li> <li>ใช้ระยะเวลาในการจัดการปัญหาพอสมควร</li> <li>พบผู้ป่วยหรือผู้ที่ได้รับอันตรายจากการรั่วไหล</li> <li>มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรั่วไหลของสารอันตรายและมีการเจือปนอยู่ในพื้นที่ภายนอกของสถานประกอบการ</li> <li>สามารถจัดการปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่</li> <li>ไม่พบผู้ป่วยหรือผู้ได้รับบาดเจ็บ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรั่วไหลของสารอันตรายและมีการเจือปนอยู่ในพื้นที่ภายนอกของสถานประกอบการ</li> <li>ไม่สามารถจัดการปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่</li> <li>พบผู้ป่วยหรือผู้ที่ได้รับอันตรายจากการรั่วไหล</li> <li>มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส หรือเสียชีวิต</li> </ul>

Insignificant (1)	Unlikely (2)	Moderate (3)	Possible (4)	Likely (5)
< 10% หรือ 5 ปี ต่อครั้ง	10 - 25% หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	26 - 50% หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง	51 - 75% หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	> 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า

6. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ

Impact	ด้านชื่อเสียงและภาพพจน์	ด้านการเงิน	ด้านกฎหมาย	ด้านลูกค้า
<b>Very Low (1)</b>	ข่าวเชิงลบจากสื่อในประเทศได้รับการจัดการอย่างรวดเร็ว และเหตุการณ์คืนสู่สภาวะปกติ	< 5% ของรายรับ	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ	ลูกค้าร้องเรียนน้อยมาก ไม่กระทบต่อต้นทุน
<b>Low (2)</b>	ข่าวเชิงลบมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียงของบริษัทฯในตลาดในประเทศ	ระหว่าง 5% - 10% ของ รายรับ	มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ ค่าเสียหายเล็กน้อย	กระทบความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างมาก มีต้นทุน แก้ไขอยู่บ้าง

<b>Medium (3)</b>	ข่าวเชิงลบจากสื่อในประเทศยังมีอยู่และเริ่มส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้า	ระหว่าง 10% 20% ของรายรับ	มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ / ค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ	สูญเสียหรือกระทบความสัมพันธ์กับลูกค้ามาก มีต้นทุนแก้ไขปานกลาง
<b>High (4)</b>	มีข่าวเชิงลบในสื่อทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน อันจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของบริษัทในระยะยาว	ระหว่าง 20% - 30% ของรายรับ	มีการสอบสวน รวมถึงมีการดำเนินคดีอาญาและ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ	สูญเสียหรือกระทบความสัมพันธ์กับลูกค้าหลักเป็นอย่างมาก มีต้นทุนแก้ไขที่มีนัยสำคัญ และส่งผลต่อการเติบโตในอนาคต
<b>Very High (5)</b>	มีการนำเสนอข่าวแพร่หลายผ่านสื่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	> 30% ของรายรับ	มีการสอบสวน ดำเนินคดีอาญา เรียกร้องค่าเสียหายและ/หรือ คำสั่งให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ	สูญเสียลูกค้าที่สำคัญมาก และส่งผลร้ายแรงต่อการเติบโตในอนาคต

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) กำหนดไว้ 5 ระดับ

Likelihood	ปริมาณโอกาสเกิด	สถานะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
<b>Very Low (1)</b>	โอกาสจะเกิดขึ้น < 10% หรือ 5 ปีต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ได้รับการแก้ไขแล้ว (โอกาสที่จะเกิดซ้ำได้ลดลง)	เกิดขึ้นยากมากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม
<b>Low (2)</b>	โอกาสจะเกิดขึ้น 10 - 25% หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์อยู่ระหว่างการแก้ไข	เกิดขึ้นยากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม
<b>Medium (3)</b>	โอกาสจะเกิดขึ้น 26 - 50% หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิดจัดการได้แล้ว	มีโอกาสเกิดหากไม่มีมาตรการควบคุม
<b>High (4)</b>	โอกาสจะเกิดขึ้น 51 - 75% หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิดอยู่ระหว่างการจัดการ	มีโอกาสเกิดมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
<b>Very High (5)</b>	โอกาสจะเกิดขึ้น มากกว่า 75% หรือ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	เหตุการณ์ที่เกิดได้ถูกรายงาน และปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบ	เกิดขึ้นง่ายมากหากไม่มีมาตรการควบคุม

## ค. แบบฟอร์มแผนการจัดการความเสี่ยง

Risk Management Plan	
<b>Risk Ref. No.</b>	
<b>Key Risk</b>	
<b>Business Function / site</b>	
<b>Risk Level</b>	
<b>Risk Treatment Plan</b>	
<b>1. Detailed action plan</b>	
<b>2. Resource requirements</b>	
<b>3. Responsible person</b>	
<b>4. Timeframe / milestone</b>	
<b>5. KPI / KRI</b>	
<b>6. Reporting / Monitoring</b>	

**จ. แบบฟอร์ม Risk Profiles**

**Business Function / Site.....**

Ref. No.	Key Risk	Risk Category	Existing Control	Risk Level		Action Plan	Risk Owner
				Impact	Likelihood		
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							