

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

Risk Management Policy

บริษัท เอ็นบีดี เฮลท์แคร์ จำกัด

บริษัท เอ็นบีดี เฮลท์แคร์ จำกัด ("บริษัท") ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังเป็นการ สนับสนุนให้บริษัท มีการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ใน บริษัท มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงจัดทำนโยบาย การบริหารความเสี่ยงของบริษัท ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุก คน อันจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยง

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท มีการ ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้ง ยัง สามารถหากระบวนการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลและควบคุมความเสี่ยงทั้งองค์กร ให้อยู่ในระดับที่เกิดผลกระทบน้อย ที่สุด หรือในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท อย่างเหมาะสม

บริษัท ได้จำแนกความเสี่ยง ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Risk)

1.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของบริษัท

1.2 การนำแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของบริษัท ที่ได้กำหนดไว้ ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

1.3 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางที่บริษัท ได้วางไว้

2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

2.1 จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.2 พัฒนาระบบการบริหารงานภายในทุกส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ โดย

2.2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพร่วมงานกับบริษัท

2.2.2 การดำเนินงานภายใต้งบประมาณของบริษัท อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอต่อการตัดสินใจและทันต่อความต้องการ

3. ด้านการเงิน (Financial Risk)

การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป ตลอดจนข้อมูลอื่นที่มีผล หรืออาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ภายใต้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

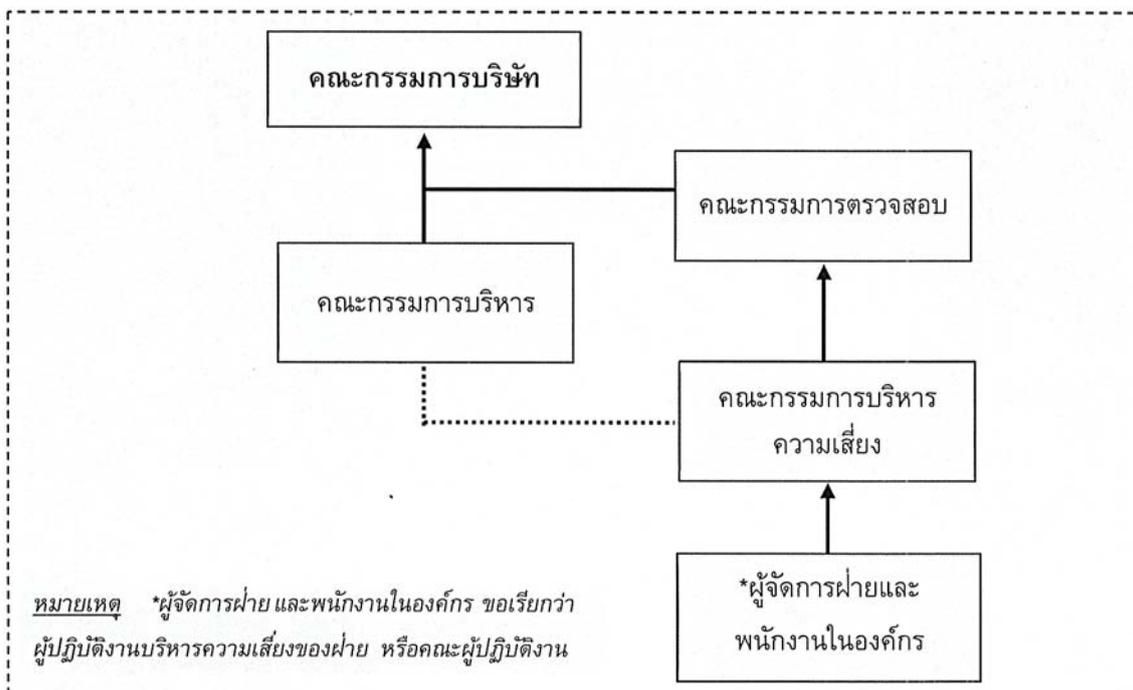
การเปิดเผยข้อมูลให้กับสาธารณชน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือระเบียบที่วางไว้ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นิยาม

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยอาจแบ่งเป็นความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งมีการประเมินควบคุมและการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บริษัท เอ็นบีดี เฮลท์แคร์ จำกัด



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบริษัท

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ในทุกระดับ

ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ มีประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบทุกไตรมาส และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท

ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานภายในองค์กรทุกคน (เรียกว่า คณะผู้ปฏิบัติงาน) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. พิจารณาประเมินและทบทวนลักษณะความเสี่ยงที่บริษัทประสบอยู่หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัท (Identification of Risk) และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท (Risk Appetite)
2. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในบริษัทให้มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ ทั้งนี้ ต้องครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 4 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
 - 2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 - 2.3 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Risk)
 - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
3. พิจารณากำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้สามารถประเมิน ติดตามผล และกำกับดูแลระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. พิจารณากำหนดโครงสร้างและแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ประเมินและติดตามผลการจัดการความเสี่ยง
5. พิจารณากำหนดงบประมาณและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและอาจเกิดขึ้นกับบริษัท เพื่อใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบ
6. ทบทวนความเหมาะสมและเพียงพอของนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่านโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของบริษัท และสามารถกำกับดูแลระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ผลของการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เป็นประจำอย่างน้อย 4 ครั้งในแต่ละปี เป็นรายไตรมาส

8. ทบทวน ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

9. ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา รวมถึงจัดทำรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท

10. ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ยังมีหน้าที่ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- 2) จัดทำแผนงานเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง
- 3) ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- 4) จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

คณะปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายและพนักงานในองค์กรทุกคน จะเป็นผู้รับแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินการตามแผนให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. รับทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้วยความชัดเจน ถูกต้อง ตรงกัน
2. ระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมทั้งแนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัทฯ
3. ดำเนินการตอบสนอง หรือบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจัดทำแผนเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง
4. ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/แผนก
5. จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่ในการสอบทานให้บริษัทฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ตลอดจนสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน โดยรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการสอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

วัตถุประสงค์และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งยังสามารถหากระบวนการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลและควบคุมความเสี่ยงทั้งองค์กร ให้อยู่ในระดับที่เกิดผลกระทบน้อยที่สุด หรือในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม

ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ รวมถึงการควบคุม กำจัด หรือลดความเสี่ยงในทุกลำดับความเสี่ยงของ บริษัท เอ็นบีดี เฮลท์แคร์ จำกัด และบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท ดีเอสซี ซินดิเคท จำกัด บริษัท โปรโนวา แลบบอราทอรีส์ จำกัด และ บริษัท นูทริน่า อินเตอร์ฟู้ดส์ จำกัด ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง

- ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กร
- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- ทศนคติของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและประมวลผล ตลอดจนต้องมีการติดตามและประเมินผลพร้อมปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อบริษัท มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสมแล้ว บริษัทฯ จะได้ประโยชน์โดยตรงจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

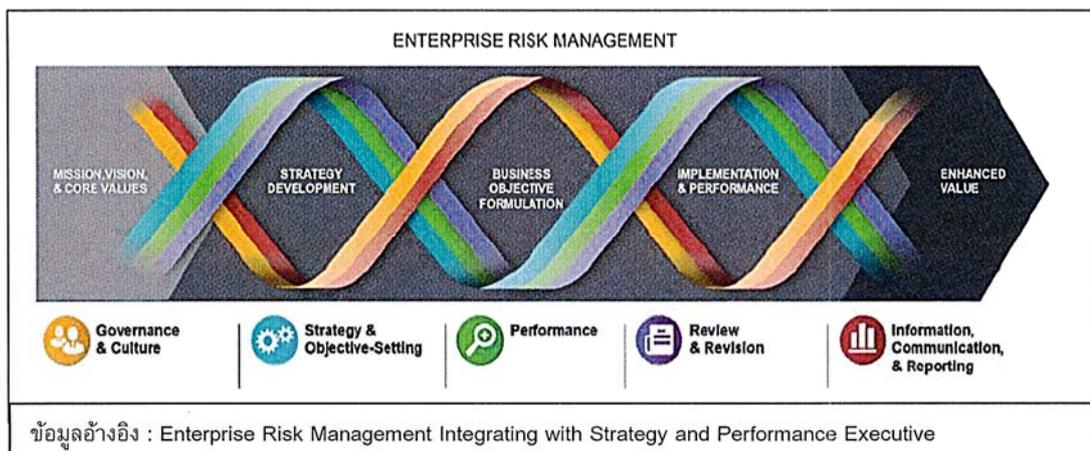
1. ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ สามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ที่ได้ตั้งไว้
2. ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย
3. ส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
5. ในการจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ บริษัทฯ สามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำโครงการใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้
6. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทฯ ให้มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
7. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

นอกจากประโยชน์ทางตรงที่บริษัทฯ จะได้รับแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านอื่นๆ ที่บริษัทฯ จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การรายงานและสอบทานข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และรวดเร็ว
2. ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
3. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
4. เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทฯ และการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กรที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิดในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO-ERM 2017 มาปรับใช้เรื่องของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีการจัดการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ดังนี้



1. **ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม (Governance and Culture)** เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีจัดการด้านธรรมาภิบาล และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บุคลากรในบริษัทฯ มีจริยธรรมที่ดี รู้คุณค่า เข้าใจและตระหนักในเรื่องของความเสี่ยง เป็นสังคมการทำงานที่บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลขึ้น

2. **การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategy and Objective-Setting)** บริษัทฯ จัดให้มีการระดมความคิดเห็นงานด้านการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการจัดการด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการกลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพ

3. **การจัดการความเสี่ยง (Performance)** บริษัทฯ เห็นความสำคัญในเรื่องความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสำเร็จ ดังนั้นระหว่างการทำแผนแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป เพื่อที่จะได้มีการประเมินลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนองและวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการ

4. **การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)** บริษัทฯ จัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการกลยุทธ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อความเหมาะสมตามสถานะเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย แล้วมีการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ ทางบริษัทฯ จะทำการทบทวนผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ เพื่อพิจารณาทบทวนและทำการปรับปรุงให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม เพื่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

5. **ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)** การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผล และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่บริษัทฯ ในที่สุด

กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้



การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้องตรงกัน สามารถวัดได้ สามารถปฏิบัติได้ มีเหตุผล และมีกรอบระยะเวลาที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ “SMART” ซึ่งย่อมาจาก

Specific	การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ model ธุรกิจหลัก
Measurable	สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
Achievable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท
Timely	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

การจัดประเภทความเสี่ยง สามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

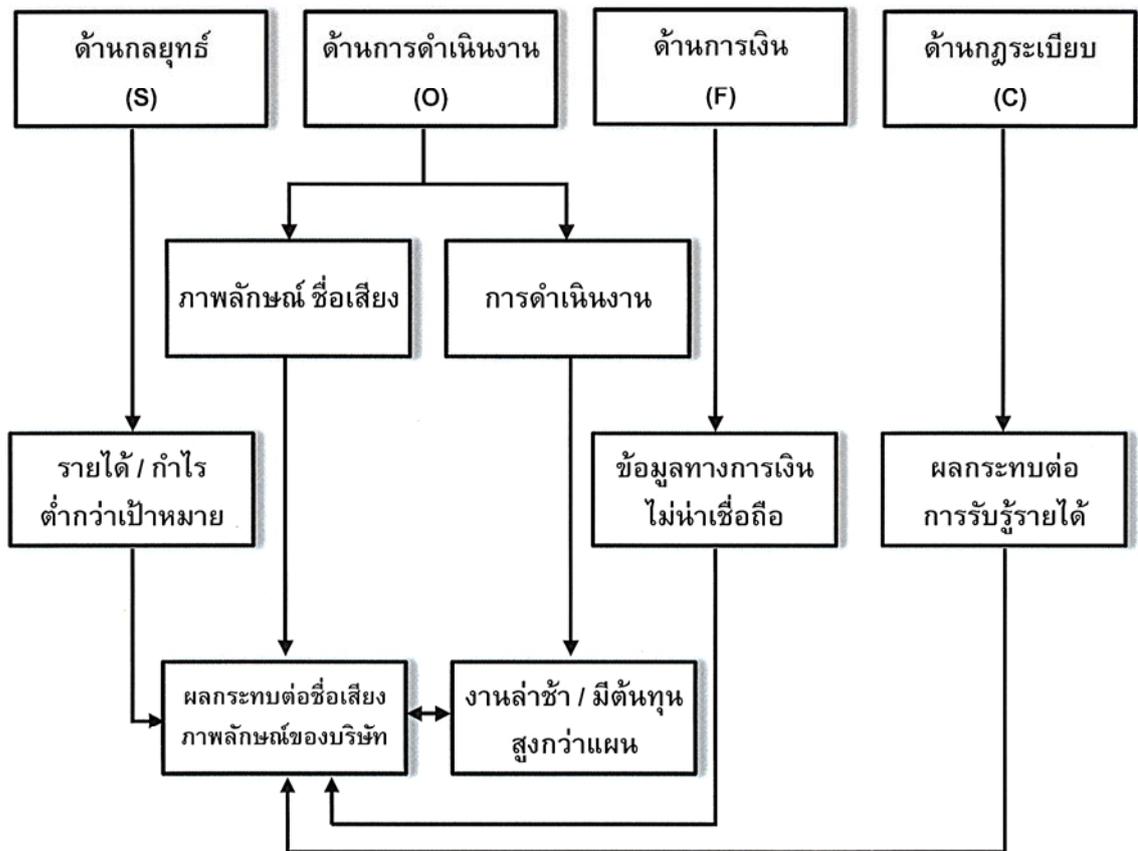
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวะการแข่งขัน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยี และบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลสำคัญต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ชัดเจน สร้างความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงการรายงานข้อมูลทางการเงินดังกล่าวด้วย ตัวอย่างความเสี่ยง เช่น การรายงานผลประกอบการของบริษัทฯ เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ กฎระเบียบ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การจัดประเภทความเสี่ยงให้เป็นหมวดหมู่ (S O F C) จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงแต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุของความเสียหายอย่างแท้จริง โดยสามารถแสดงให้เห็นได้ดังนี้



การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัท ทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องรวบรวมเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

บริษัท จะมีการดำเนินงานโดยจัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพื่อให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าว สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยต้องครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง จากข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีต มาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้
2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงาน หรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่องานที่ดูแล

4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหา หรือข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร ข้อระวังคือ การให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม ควรเป็นการให้ความคิดเห็นที่แยกความรู้สึกออกมา เพราะหลายครั้งไม่ใช่ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์

5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงาน ด้วย Checklists ที่ชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ

การระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง ควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- 2) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก
- 4) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 5) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมาก น้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุเหตุความเสี่ยง มาประเมินความเสี่ยง โดยแนวคิดในการประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ ทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และบริษัทฯ ได้จัดทำ แผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาหลักการประเมินความเสี่ยงใน 2 มิติ คือ

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตารางต่อไปนี้

ระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	การตัดสินใจเชิงปริมาณ	การตัดสินใจเชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	มากกว่า 3 ครั้ง/สัปดาห์	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้งที่สำคัญ
4	สูง	น้อยกว่า 2 ครั้ง/สัปดาห์	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	1 ปี/ครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	ต่ำ	2-3 ปี/ครั้ง	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	ต่ำมาก	4 ปีขึ้นไป/ครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรง	ผลกระทบ
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

จากนั้น ทำการคำนวณหาค่าของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพิจารณาทบทวนความสำคัญของความเสี่ยงด้านที่เกิดขึ้น ตามสูตรการคำนวณดังนี้

➤ **ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization)

การจัดลำดับความเสี่ยง ให้นำผลคะแนนที่ได้คำนวณแล้ว มาจัดลำดับ โดย

ผลคะแนนความเสี่ยง < 7 คะแนน : พิจารณาควบคุม หรือจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติในรูปแบบขั้นตอนการดำเนินงาน (QP) วิธีการปฏิบัติ (WI) เอกสารสนับสนุน (SD) หรือแบบฟอร์ม (F) เพื่อดำรงไว้ซึ่งแนวทางการปฏิบัติป้องกันความเสี่ยงที่อาจเคลื่อนย้ายสูงขึ้น

ผลคะแนนความเสี่ยง ≥ 7 คะแนน : ทบทวนวิธีการจัดการ / ควบคุม ความเสี่ยง หรือโอกาสใหม่ เนื่องจากวิธีดังกล่าวไม่มีประสิทธิผลสำหรับการดำเนินการจัดการ / ควบคุม ความเสี่ยง หรือโอกาส

ตารางผลคะแนนจากการประเมินความเสี่ยง / โอกาส

ระดับโอกาสในการเกิด ความเสี่ยง L (R)	ระดับของผลกระทบ (I : Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง มีทั้งหมด 3 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย / การจัดการความเสี่ยงแต่ละระดับ
ต่ำ (Low)	1 – 6	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง (Accept risk) หรือเป็นคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ในระดับการควบคุม (Control Score)
ปานกลาง (Medium)	7 – 15	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายอยู่ในระดับสูง (Monitoring)
สูง (High)	16 – 25	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ลดลงอย่างน้อย 1 ระดับ ภายใน 6 เดือน (Action Control)

ระดับ 1 L : Low

ความเสี่ยงระดับต่ำ

ซึ่งบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีปกติ (ระดับคะแนน 1-6 คะแนน)

ระดับ 2 M : Medium

ความเสี่ยงระดับปานกลาง

ซึ่งต้องกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (ระดับคะแนน 7-15 คะแนน)

ระดับ 3 H : High

ความเสี่ยงระดับสูง

ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง (ระดับคะแนน 16-25 คะแนน)

“คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ที่ระดับความเสี่ยง ไม่เกิน 7”

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงได้แล้ว ต้องดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านั้น การจัดการความเสี่ยง คือ กลยุทธ์ หรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับที่องค์กรยอมรับได้

ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดว่าจะประเมินค่าความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันได้อย่างไร การตอบสนองรวมถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ในการพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยง รวมไปถึงการพิจารณาดำเนินการและผลประโยชน์และเลือกการตอบสนองที่นำมาซึ่งความน่าจะเป็น (Likelihood) ที่คาดหวังและผลกระทบภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ปรารถนา

วัตถุประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง

- 1) ลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด โดยการจัดการสาเหตุของความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง
- 2) การลดผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งโดยมากมักใช้ระบบการเตือนภัยหรือระบบการบริหาร พร้อมด้วย การจัดทำแผนฉุกเฉิน หรือแผนฟื้นฟู
- 3) การเพิ่ม / สร้าง หรือจัดการโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

กลยุทธ์ในการตอบสนอง / บริหารจัดการความเสี่ยง

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการเลิกหรือลดการกระทำให้เหลือเท่าที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มการใช้บริการจากบุคคลภายนอก หรือการทำสัญญารับช่วงเหมาต่อ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การไม่ยอมรับความเสี่ยง และอาจทำให้ต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือยกเลิกแผนงานโครงการนั้นเสีย

2. การควบคุม และการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การหาวิธีการควบคุมสาเหตุหรือต้นเหตุของปัจจัยเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนให้แผนงานและโครงการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ดำเนินการไปสู่เป้าประสงค์ได้ในเวลาที่กำหนด หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่อาจดำเนินการได้ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือไม่อาจดำเนินการต่อไปได้

การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน ก็เป็นการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงแบบหนึ่ง การลดความเสี่ยงที่สำคัญ คือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมและทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) ได้แก่ การกำหนดแผนฉุกเฉินสำหรับความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว (Known risk) เช่น แผนฉุกเฉินเมื่อไฟฟ้าดับ และเครื่องคอมพิวเตอร์จะไม่ทำงาน ฯลฯ และการควบคุมโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ การใช้ระบบการรายงานและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและควบคุมที่ดี

3. การกระจายความเสี่ยง (Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง การจัดประกันภัย การกระจายความเสี่ยง (Diversify the risk) ออกไปในหลายกิจกรรม หลายผลิตภัณฑ์ หลายตลาด เป็นต้น หรือถ้าหากแผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์มีความเสี่ยงเกินกว่าจะยอมรับได้ หรือเกิดความล้มเหลว ทางฝ่ายบริหารขององค์กร ก็อาจจะให้นำหนักแผนงานหรือโครงการอื่นๆ ภายใต้กลยุทธ์เดียวกันนั้น หรือให้นำหนักกับแผนงานอื่น ภายใต้กลยุทธ์เดียวกันหรือกลยุทธ์อื่นที่เหมาะสมกว่าก็ได้

4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) เป็นการยอมรับโดยใช้วิธีการเดิมต่อไปในการจัดการกับความเสี่ยง หมายถึง กิจกรรมของแผนงานนั้นๆ มีความเสี่ยงในระดับหนึ่ง แต่องค์กร รวมทั้งเจ้าของแผนงานสามารถควบคุมและจัดการได้ และสามารถผลักดันกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ของแผนงานนั้นๆ ไปสู่เป้าประสงค์ได้ในเวลาที่กำหนด หรืออาจอธิบายการยอมรับความเสี่ยงได้ว่า การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ

การทบทวนและปรับปรุงการความเสี่ยง (Review and Revision)

ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ บริษัทฯ ต้องนำมาเป็นเงื่อนไขในการทบทวนและปรับปรุงความเสี่ยงโดย บริษัทฯ จะต้องกำหนดแนวทางการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญไว้ในการประเมินความเสี่ยงภาพรวม ตามขั้นตอนการดำเนินงานประเมินความเสี่ยง

สอบทานความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยง

การสอบทานความเสี่ยงและผลของการจัดการ คือ การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) โดยความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาจะต้องนำมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อกำหนดว่ามาตรการควบคุมดังกล่าว บริษัทฯ สามารถยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องสอบทานความเสี่ยงด้วยการประเมินมาตรการควบคุม เพื่อให้ทราบผลการจัดการความเสี่ยง ว่ามีคะแนนอยู่ในระดับการควบคุม (Control Score) หรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ - มาตรการควบคุม

แนวทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หลังจากที่ทราบผลการจัดการความเสี่ยง หากพบว่า มีคะแนนที่ได้มากกว่า ระดับการควบคุม (Control Score) บริษัทฯ ต้องพิจารณาเพิ่มระดับมาตรการควบคุม (Action Control) ที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรม หรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ ทำให้บริษัทฯ สามารถใช้ระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม โดยต้องทำการการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงควบคู่กัน

หากพิจารณาแล้วว่ามาตรการนั้น สามารถดำเนินการได้แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูง และอยู่ภายในงบประมาณที่วางไว้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเป็นระดับโครงการนั้นๆ ต่อไป

ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากระบบสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี บริษัทฯ จึงจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

1. การควบคุมสิทธิของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน
2. มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
3. มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญ สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดึงถล่ม เป็นต้น
5. มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อน สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

การรายงาน เป็นสิ่งยืนยันว่า บริษัทฯ ได้มีการติดตามผลเป็นสิ่งที่ดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องมีการรายงานติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบข้อมูลต่อไปนี้

- 1) ผลประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- 2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- 3) ความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาส หรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ดังนั้นรายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยแต่ละหน่วยงานต้องสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ได้ผล และพิจารณายกเลิก หรือปรับปรุงการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้ แต่ละหน่วยงานอาจต้องมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้เฉพาะแต่ละฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการรายงานผลออกเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย

1) การรายงานการติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยรายงานดังกล่าวต้องนำมาประชุมทบทวนความเสี่ยงประจำปี และสรุปผลเป็นรายงานทบทวนความเสี่ยงประจำปี

2) การรายงานการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลโดยแต่ละหน่วยงานระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ทำให้การตรวจสอบภายในทำได้ง่ายและการดำเนินงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง นี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2561 เป็นต้นไป



.....
(นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล)

ประธานกรรมการบริษัท