



นโยบายการบริหารความเสี่ยง Risk Management Policy

บริษัท มิสแกรนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

บริษัท มิสแกรนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังเป็นการสนับสนุนให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน อันจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยง

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งยัง สามารถหากระบวนการบริหารจัดการ กำกับดูแล และควบคุมความเสี่ยงทั้งองค์กรให้อยู่ในระดับที่เกิดผลกระทบน้อยที่สุด หรือในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม

1. ด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Risk)

วิสัยทัศน์

“การบริหารความเสี่ยงด้วยเครื่องมือที่ดี คือความยั่งยืนของแกรนด์”

2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

2.1 จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.2 พัฒนาระบบการบริหารงานภายในทุกส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ โดย



บุคลากรที่มีคุณภาพร่วมงานกับบริษัท

2.2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการคัดเลือก

2.2.2 การดำเนินงานภายใต้งบประมาณของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อมูล ที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจและทันต่อความต้องการ

3. ด้านการเงิน (Financial Risk)

การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป ตลอดจนข้อมูลอื่นที่มีผล หรืออาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตามมาตรฐาน การบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ภายใต้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย

4. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

การเปิดเผยข้อมูลให้กับสาธารณชน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายในระยะเวลาที่กำหนด การปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือระเบียบที่วางไว้

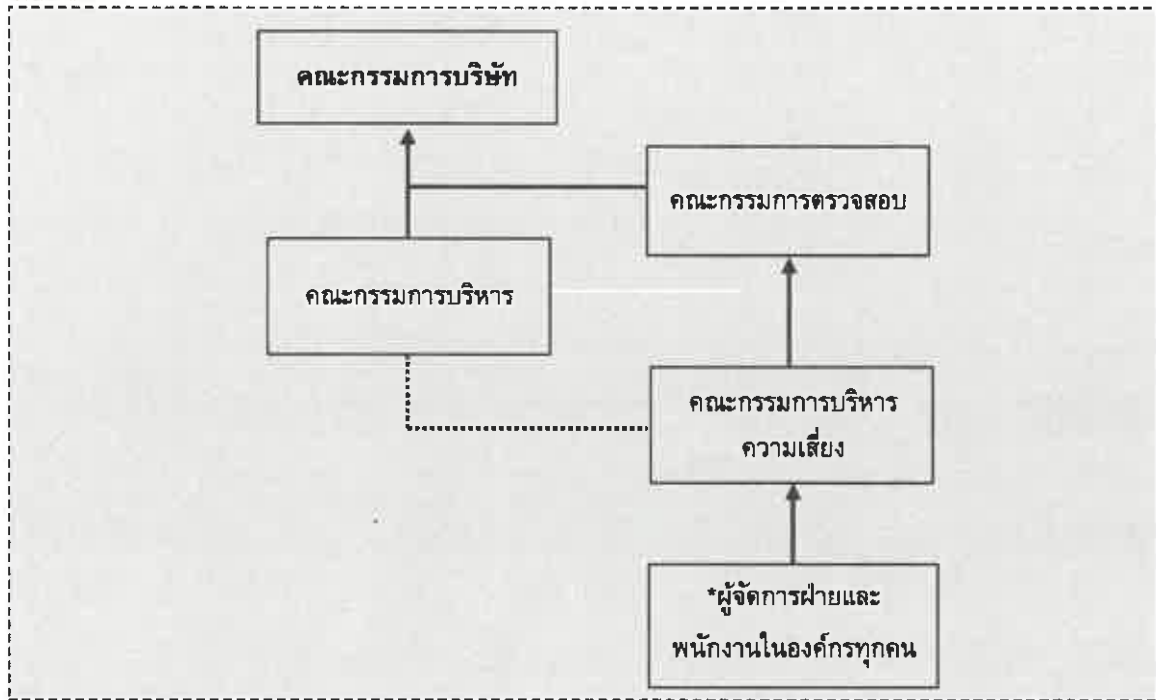
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นิยาม

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยอาจแบ่งเป็นความเสี่ยง ด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งมีการประเมินควบคุมและการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุ เป้าหมายของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บริษัท มิสแกรนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



หมายเหตุ *ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานในองค์กรทุกคน ขอเรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของฝ่าย หรือคณะผู้ปฏิบัติงาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบริษัท

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ในทุกระดับ

ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ มีประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบทุกไตรมาส และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัทฯ

ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานภายในองค์กรทุกคน (เรียกว่า คณะผู้ปฏิบัติงาน) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. พิจารณาประเมินและทบทวนลักษณะความเสี่ยงที่บริษัทประสบอยู่หรือคาดว่าจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อบริษัท (Identification of Risk) และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท (Risk Appetite)
2. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในบริษัทให้มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ ทั้งนี้ ต้องครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 4 ประการ 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 เพื่อทำหน้าที่ประเมิน และติดตามผลการจัดการความเสี่ยง
5. พิจารณากำหนดงบประมาณและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและอาจเกิดขึ้นกับบริษัท เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบ



6. ทบทวนความเหมาะสมและเพียงพอของนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่านโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของบริษัท และสามารถกำกับดูแลระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ผลของการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เป็นประจำอย่างน้อย 4 ครั้งในแต่ละปี เป็นรายไตรมาส

8. ทบทวน ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

9. ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา รวมถึงจัดทำรายงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท

10. ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ยังมีหน้าที่ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

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

หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายปฏิบัติงาน

คณะปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายและพนักงานในองค์กรทุกคน จะเป็นผู้รับแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินการตามแผนให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้



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

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

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

หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการสอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

วัตถุประสงค์และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทัวทั้งองค์กร ทั้งยัง สามารถหากระบวนการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลและควบคุมความเสี่ยงทั้งองค์กร ให้อยู่ในระดับที่เกิดผลกระทบน้อยที่สุด หรือในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม



ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ รวมถึงการควบคุม กำจัด หรือลดความเสี่ยงในทุกลำดับความเสี่ยงของ บริษัท มิสแกรนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทย่อย ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง

- ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กร
- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- ทักษะคติของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและประมวลผล ตลอดจนต้องมีการติดตามและประเมินผลพร้อมปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อบริษัทฯ 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. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

นอกจากประโยชน์ทางตรงที่บริษัทฯ จะได้รับแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านอื่นๆ ที่บริษัทฯ จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การรายงานและสอบถามข้อมูลได้อย่างถูกต้อง 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)** เพื่อแสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีจัดการด้านธรรมาภิบาล และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะทำให้นุคคลากรในบริษัทฯ มีจริยธรรมที่ดี รู้คุณค่า เข้าใจและตระหนักในเรื่องของความเสี่ยง เป็นสังคมการทำงานที่บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลขึ้น

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

3. **การจัดการความเสี่ยง (Performance)** บริษัทฯ เห็นความสำคัญในเรื่องความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสำเร็จ ดังนั้นระหว่างการนำแผนแนวทางจัดการความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป เพื่อที่จะได้มีการประเมินลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการ

4. **การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)** บริษัทฯ จัดให้มีการทบทวนและปรับปรุง กระบวนการจัดการกลยุทธ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อความเหมาะสมตามสถานะเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย แล้วมีการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ ทางบริษัทฯ



จะทำการทบทวนผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ เพื่อพิจารณาทบทวน และทำการปรับปรุงให้

สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานที่ต่อเนื่อง และยั่งยืน

5. ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่า ให้แก่บริษัทฯ ในที่สุด

กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้



การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงาน



ยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสาร ให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้องตรงกัน สามารถวัดได้ สามารถปฏิบัติได้ มีเหตุผล และมีกรอบระยะเวลาที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ “SMART” ซึ่งย่อมาจาก

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

การจัดประเภทความเสี่ยง สามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

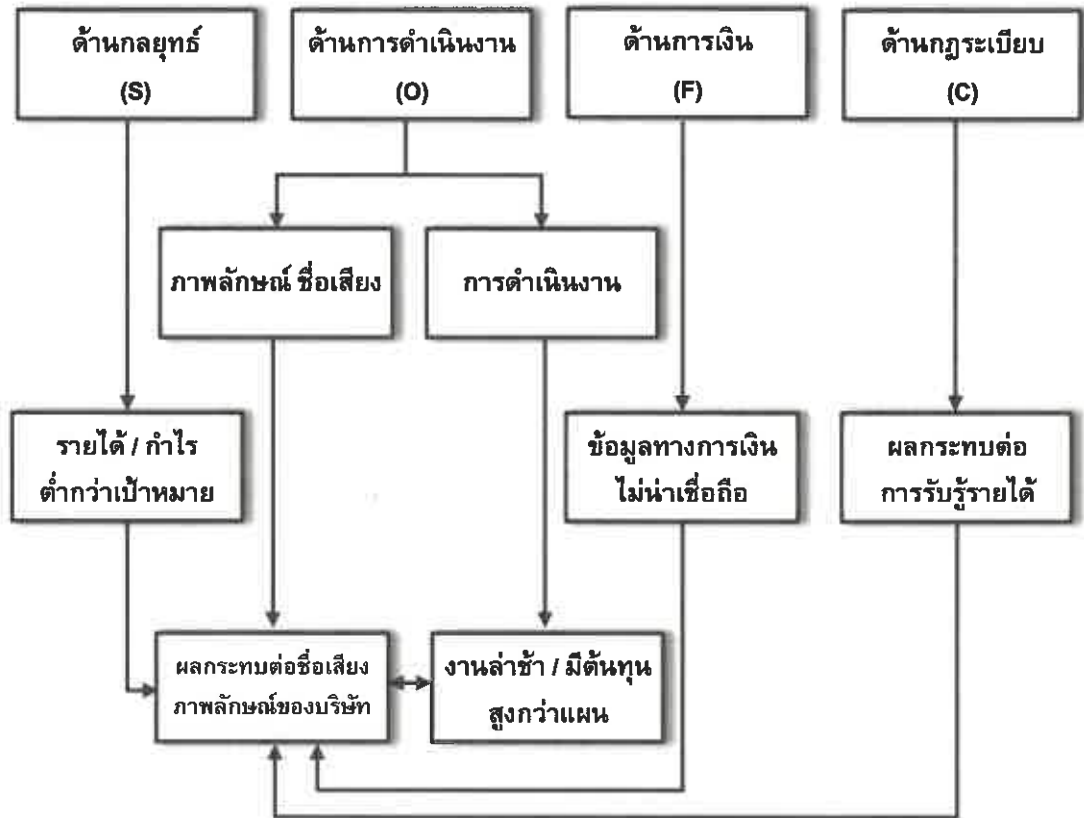
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวะการแข่งขัน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่างๆ 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 โดยสามารถแสดงให้เห็นได้จากการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)



การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งด้านที่เป็น โอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องรวบรวมเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และอาจเกิดขึ้นในอนาคต

การทำงานบริษัทฯ จะจัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และเกี่ยวข้องในความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพื่อให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น สามารถจะระบุปัจจัยเสี่ยง หรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยต้องครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง จากข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต มาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้



2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงาน หรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายต่องานที่ดูแล

4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหา หรือข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร ข้อระวัง คือ การเก็บ ให้เก็บข้อคิดเห็น แยกความรู้สึกออกมา เพราะหลายครั้งไม่ใช่ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์

5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถ ตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่ จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนด ระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงาน ด้วย Checklists ที่ชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ

การระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง ควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

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

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมาก น้อย เพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุเหตุความเสี่ยง มาประเมินความเสี่ยง โดยแนวคิดในการประเมินความเสี่ยง ของบริษัทฯ ทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กร ไปจนถึงระดับ หน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลัง การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และบริษัทฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map)



โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale)

เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง ควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงใน 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	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้งทีดำเนินการ
4	สูง	น้อยกว่า 2 ครั้ง/สัปดาห์ 1 เดือน ไม่เกิน 8 ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	1 ปี/ครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	ต่ำ	2-3 ปี/ครั้ง	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	ต่ำมาก	4 ปีขึ้นไป/ครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณีข้กเว้น



ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพิจารณาทบทวนความสำคัญของความเสี่ยงด้านที่เกิดขึ้น ตามสูตรการคำนวณดังนี้

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

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Ranking)

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง ต้องพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) นำ ผลคะแนนที่ได้ประเมินแล้ว มาจัดลำดับโดย

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

ผลคะแนนความเสี่ยง ≥ 7 คะแนน : ทบทวนวิธีการจัดการ / ควบคุม ความเสี่ยง หรือ โอกาสใหม่ เนื่องจากวิธีดังกล่าวไม่มีประสิทธิผลสำหรับการดำเนินการจัดการ / ควบคุม ความเสี่ยง หรือ โอกาส

ตารางผลคะแนนจากการประเมินความเสี่ยง / โอกาส

ระดับโอกาสในการเกิด 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

ระดับความสำคัญของความเสี่ยง มีทั้งหมด 3 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแท็บสี	ความหมาย / การจัดการความเสี่ยงแต่ละระดับ
ต่ำ (Low)	1 – 6	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง (Accept risk) หรือเป็นคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ในระดับการควบคุม (Control Score)
ปานกลาง (Medium)	7 – 15	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายอยู่ในระดับสูง (Monitoring)
สูง (High)	16 – 25	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ลดลงอย่างน้อย 1 ระดับภายใน 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 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ที่ระดับความเสี่ยงไม่เกิน 7”

การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงได้แล้ว ต้องดำเนินการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านั้น การจัดการความเสี่ยง คือ กลยุทธ์ หรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับที่องค์กรยอมรับได้

ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดว่าจะประเมินค่าความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันได้อย่างไร การตอบสนองรวมถึง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ในการพิจารณา การตอบสนองความเสี่ยง รวมไปถึงการพิจารณาดำเนินการและผลประโยชน์และเลือกการตอบสนองที่นำมาซึ่งความน่าจะเป็น (Likelihood) ที่คาดหวังและผลกระทบภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ปรารถนา

วัตถุประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง

- 1) ลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด โดยการจัดการสาเหตุของความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง
- 2) การลดผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่ง โดยมากมักใช้ระบบการเตือนภัยหรือระบบการบริหาร พร้อมด้วยการจัดทำแผนฉุกเฉิน หรือแผนฟื้นฟู
- 3) การเพิ่ม / สร้าง หรือจัดการ โอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง 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 เพื่อขับเคลื่อนให้แผนงานและโครงการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ดำเนินการ ไปสู่เป้าประสงค์ได้ในเวลาที่กำหนด หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่อาจดำเนินการได้ ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่ามีโอกาสดำเนินการต่อไปได้

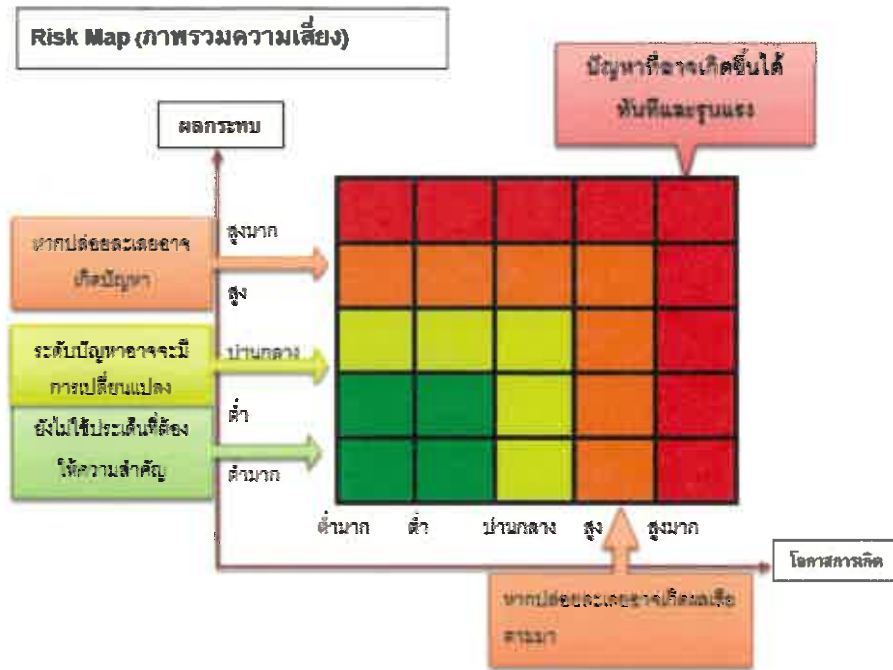
การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิด หรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน ก็เป็นการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงแบบหนึ่ง การลดความเสี่ยงที่สำคัญ คือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมและทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency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

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

4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) เป็นการยอมรับ โดยใช้วิธีการเดิมต่อไปในการจัดการกับความเสี่ยง หมายถึง กิจกรรมของแผนงานนั้นๆ มีความเสี่ยงในระดับหนึ่ง แต่องค์กร รวมทั้งเจ้าของแผนงานสามารถควบคุมและจัดการได้ และสามารถผลักดันกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ของแผนงานนั้นๆ ไปสู่เป้าประสงค์ได้ในเวลาที่กำหนด หรืออาจอธิบายการยอมรับความเสี่ยงได้ว่า การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มี

มุมมองการพัฒนาภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร

เพื่อให้เข้าใจภาพรวมการจัดทำความเสี่ยง โดยทำการลดความเสี่ยงเพื่อให้แนวคิดในการที่จะติดตามผลเพื่อทำรายงานการบริหารความเสี่ยงให้มีหลักในการทบทวนผลกระทบในการจัดการความเสี่ยงอย่าง โดยเอาแนวคิดการให้คะแนนความเสี่ยงมาอธิบายภาพรวมของความเสี่ยง



การทบทวนและปรับปรุงการความเสี่ยง (Review and Revision)

ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ บริษัทฯ ต้องนำมาเป็นเงื่อนไขในการทบทวนและปรับปรุงความเสี่ยงโดยบริษัทฯ จะต้องกำหนดแนวทางการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญไว้ในการประเมินความเสี่ยงภาพรวม ตามขั้นตอนการดำเนินงานประเมินความเสี่ยง

สอบทานความเสี่ยงและผลของการจัดการความเสี่ยง

การสอบทานความเสี่ยงและผลการจัดการ คือ การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) โดยความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณา ทบทวนและปรับปรุงเพื่อกำหนดว่ามาตรการควบคุมดังกล่าว บริษัทฯ สามารถยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องสอบทานความเสี่ยงด้วยการประเมินมาตรการควบคุม เพื่อให้ทราบผลการจัดการความเสี่ยง ว่ามีคะแนนอยู่ในระดับการควบคุม (Control Score) หรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)} = \text{ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ} - \text{มาตรการควบคุม}$$



แนวทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

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

หากพิจารณาแล้วว่ามาตรการนั้น สามารถดำเนินการได้แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอยู่ภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเป็นระดับ โครงการนั้นๆ ต่อไป

ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร มีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากระบบสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี บริษัทฯ จึงจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

1. การควบคุมสิทธิของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบ และประเภทของงาน
2. มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
3. มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญ สามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดึกกล่ม เป็นต้น
5. มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อน สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

การรายงาน เป็นสิ่งยืนยันว่า บริษัทฯ ได้มีการติดตามผลเป็นสิ่งที่ดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลา



การติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องมีการรายงานติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบข้อมูลต่อไปนี้

- 1) ผลประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- 2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- 3) ความถี่หน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาส หรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

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

- 1) การรายงานการติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยรายงานดังกล่าวต้องนำมาประชุมทบทวนความเสี่ยงประจำปี และสรุปผลเป็นรายงานทบทวนความเสี่ยงประจำปี
- 2) การรายงานการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลโดยแต่ละหน่วยงานระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ทำให้การตรวจสอบภายในทำได้ง่าย
และการดำเนินงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่ วันที่ 15 มิถุนายน 2565 เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

ลงชื่อ.....

(ดร.มนัส โนนุช)

ประธานกรรมการบริษัท

ประกาศ ณ วันที่ 15 มิถุนายน 2565