TMT

Enterprise
Risk Management Manual

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)

สารบัญ

1. วัตถุประสงค์ และขอบเขต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงหลักการ กลยุทธ์ กรอบการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งพัฒนาขึ้น

โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) (2017 Enterprise Risk Management – Integrated Framework) และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ EY (EY Enterprise Risk Management Framework) นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัท โดยคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการ
บทบาทหน้าที่ และกรอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐานสากล

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
ของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บริษัท สามารถพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล และเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

บริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระบบการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่ดีจะช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ช่วยเพิ่มระดับความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัท จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร ดังต่อไปนี้

1.กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน

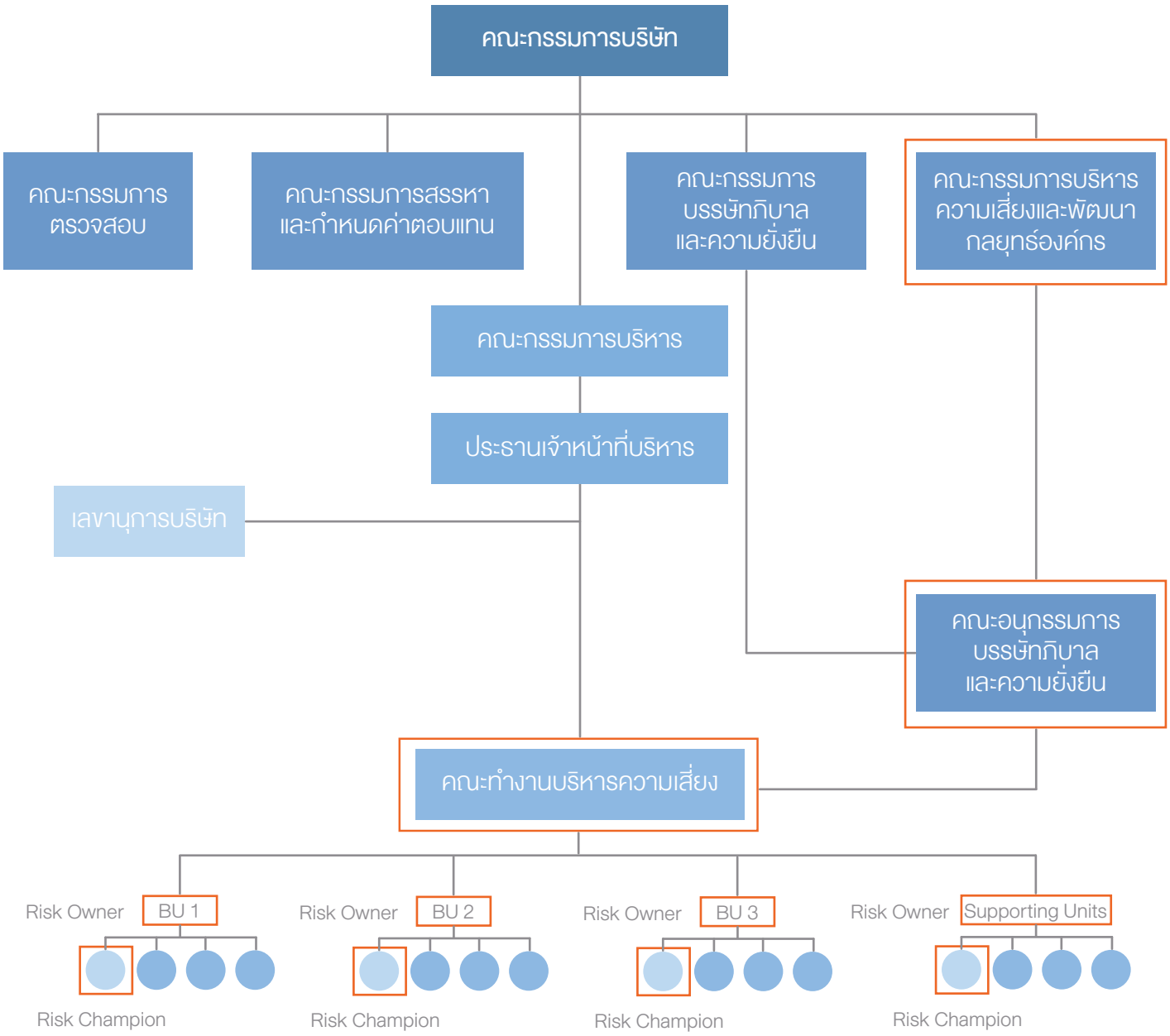
2. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานในการดำเนินงานตามกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และแสวงหาโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

3. มุ่งเน้นให้มีการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความเสี่ยงแก่พนักงานทุกระดับ และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผลในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร พัฒนาคุณค่าร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

4. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กรนี้ และกำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ทบทวนปรับปรุงเพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กรให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นคณะทำงานกลางในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร และรายงานขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ) โดยเป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรแก่ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึง Risk Champion ในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ดังแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ 1 ด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 1 – โครงสร้างสายการรายงานการ

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

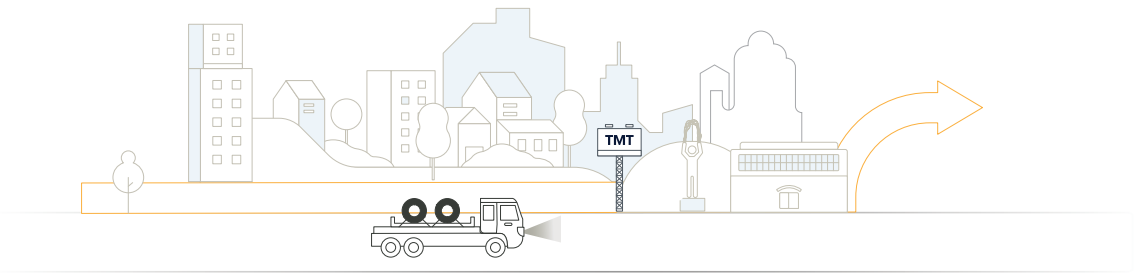
ทั้งนี้ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีดังนี้

3.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

- พิจารณานโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่ออนุมัติ
- กำกับดูแล เสนอแนะแนวทางป้องกัน และวิธีลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาวะการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ เหมาะสม และสามารถสนับสนุนการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการร่วมกับแนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพ ความเข้มแข็ง และคุณค่าทางธุรกิจ

3.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- กำหนดแนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงและพัฒนากลยุทธ์องค์กร รวมถึงสอบทานและทบทวนเป็นประจำอย่างน้อยทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ยังสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- กำกับ ดูแล และติดตามความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ เหมาะสม มีการป้องกันและจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- รับทราบ พิจารณา และให้ความเห็นในผลการประเมินความเสี่ยงองค์กร แนวทางและมาตรการและแผนการดำเนินงานเพื่อจัดการความเสี่ยง
- ให้คำแนะนำ ส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมถึงผลักดันระบบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง



3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

3.3 คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงสอบทานและทบทวนเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- ติดตามความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ เหมาะสม มีการป้องกันและจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ร่วมประเมินและทบทวนความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Assessment) เป็นประจำทุกปี รวมถึงเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

3.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team)

- จัดการและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
- รวบรวมข้อมูลความเสี่ยง มาตรการบริหารความเสี่ยง และผลการประเมินความเสี่ยงเพื่อเป็นฐานข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร
- ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้อง และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- ประสานงานและสนับสนุนผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึง Risk Champion ในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- จัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและทันเวลา รวมทั้งดำเนินการสื่อสารสื่อความให้คำแนะนำ และจัดการอบรมเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
- สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ถึงแนวทางการประเมินความเสี่ยง แนวทางการจัดการความเสี่ยง และให้คำแนะนำถึงข้อซักถามในกรณีที่มีประเด็นหรือข้อซักถามเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงองค์กร

3.5 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

- ระบุและประเมินความเสี่ยงภายใต้ความรับผิดชอบ
- รายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง
- ประสานงานและสนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ Risk Champion เพื่อให้การดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

3.6 Risk Champion

- ติดตามการดำเนินแนวทางการจัดการความเสี่ยงกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็น Risk Owner ของฝ่ายที่รับผิดชอบ
- รวบรวมข้อมูลความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยง และผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายที่รับผิดชอบ และจัดส่งให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการอบรมให้กับผู้บริหาร บุคลากร หรือ Risk Owner ในฝ่ายที่รับผิดชอบ

4. การบริหารความเสี่ยงองค์กร

4.1 คำนิยามของความเสี่ยง

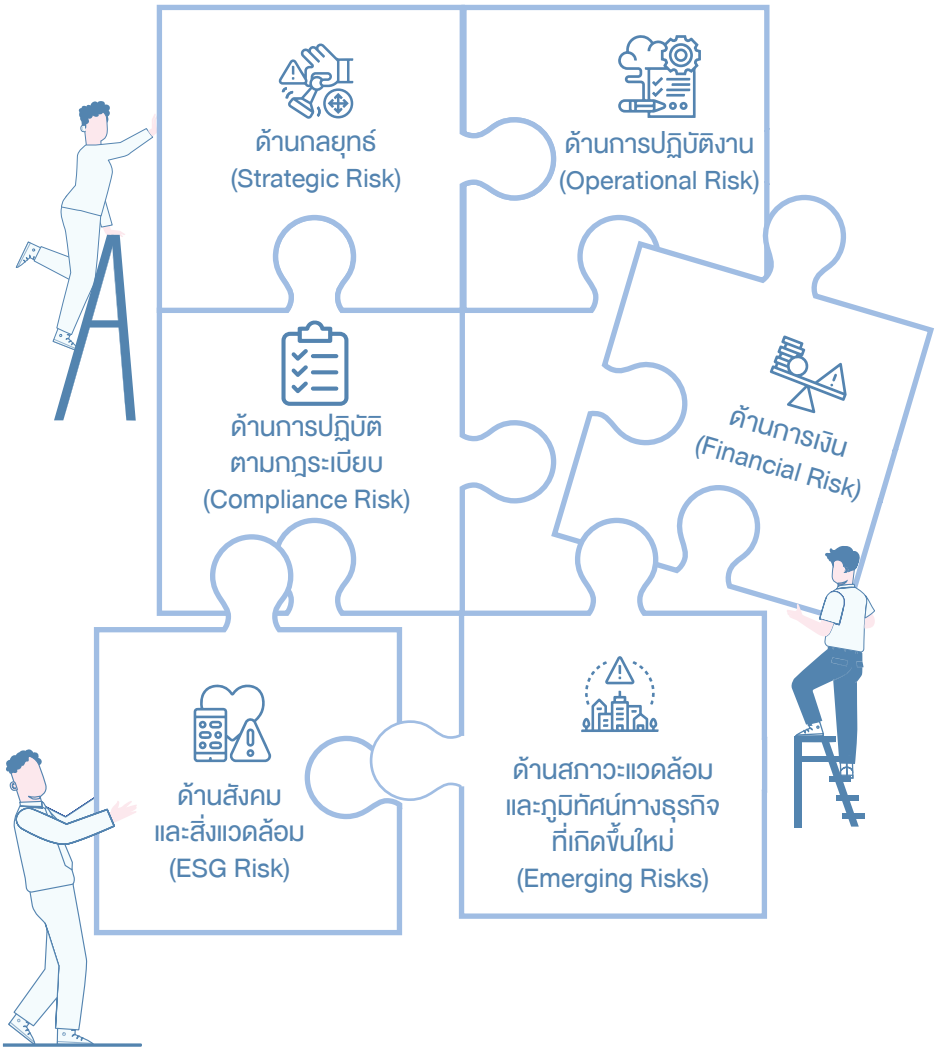
ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (“Risk is the possibility that an event will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.”)

อ้างอิง: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ERM Framework - Integrating with Strategy and Performance, 2017

4.2 คำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management) คือ กระบวนการบริหารจัดการปัจจัย และกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อลดโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงบริหารจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.3 ประเภทของความเสี่ยง



4. การบริหารความเสี่ยงองค์กร

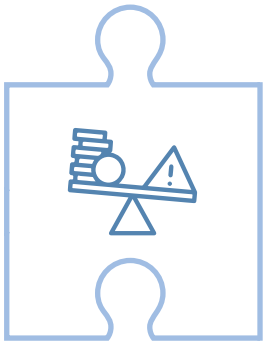
4.3 ประเภทของความเสี่ยง

4.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เพียงพอ เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปัจจัยแวดล้อมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

4.3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยอาจเกิดจากข้อบกพร่องในกระบวนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรภายในองค์กร หรือเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยจากภายนอก เช่น ผู้รับจ้างภายนอก ลูกค้า เป็นต้น



4.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการเงินขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ด้านเงินลงทุน การใช้เงินงบประมาณไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจและเปิดเผยในรายงานต่าง ๆ ขององค์กร หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราภาษี เป็นต้น

4.3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนความไม่ชัดเจนและไม่เป็นปัจจุบันของนโยบาย ขั้นตอนหรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานหรือการดำเนินธุรกิจขององค์กรเกิดความไม่สอดคล้องตามที่กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารความเสี่ยงองค์กร

4.3 ประเภทของความเสี่ยง

4.3.5 ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Risk)

คือ ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) เช่น ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax) การผลิตที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร เป็นต้น

4.3.6 ด้านสภาวะแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)

คือ ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ หรือ กระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบปัจจุบัน เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้สินค้า ความเสี่ยงในด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพภูมิอากาศ และความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทางห่วงโซ่ธุรกิจ เป็นต้น

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

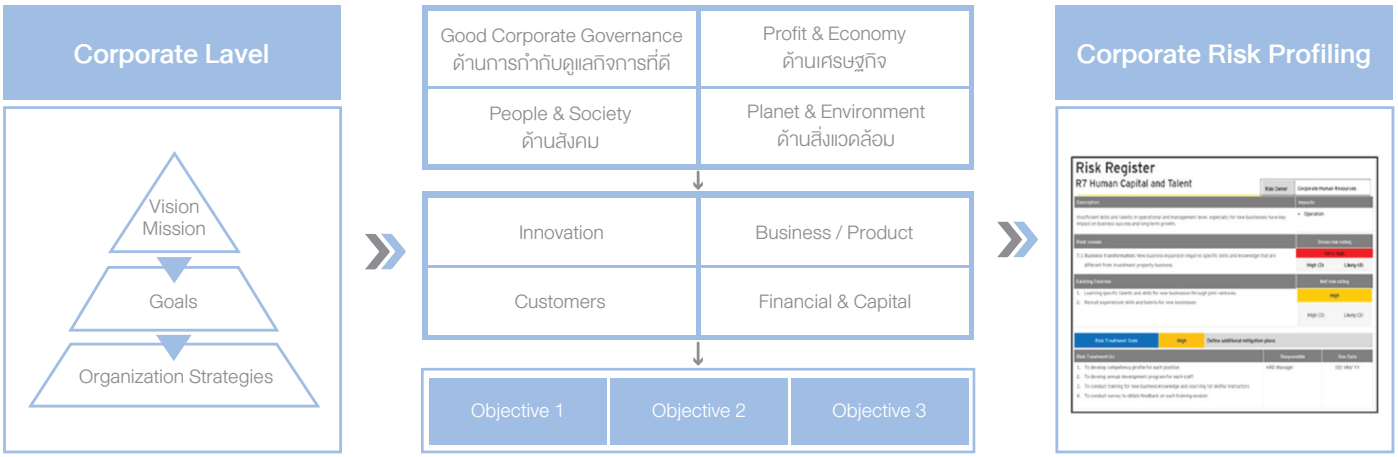
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การเตรียมการ 2. การระบุความเสี่ยง 3. การประเมินความเสี่ยง 4. การระบุการควบคุม 5. การจัดทำแผนภาพความเสี่ยงและทะเบียนความเสี่ยงองค์กร 6. การติดตามความเสี่ยง และ 7. การสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงองค์กร รายละเอียด ดังนี้

5.1 การเตรียมการ

• ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของบริษัทรวมถึงศึกษาแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทและเทียบเคียงข้อมูลกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

• ระบุกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทและเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัทการระบุกระบวนการ กิจกรรม และวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนแรกของการประเมินความเสี่ยง โดยบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกระบวนการทางธุรกิจของบริษัท

• วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานจากทั้งระดับองค์กรและในระดับกิจกรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันและดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 ด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 2 – การเชื่อมโยงกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัทกับการระบุกระบวนการ กิจกรรม และวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากเกิดความเสี่ยง และพิจารณาระดับโอกาสที่เหตุการณ์หรือความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้น โดยเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงต้องได้รับการพิจารณากลั่นกรองและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งทบทวนเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ บริษัทกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

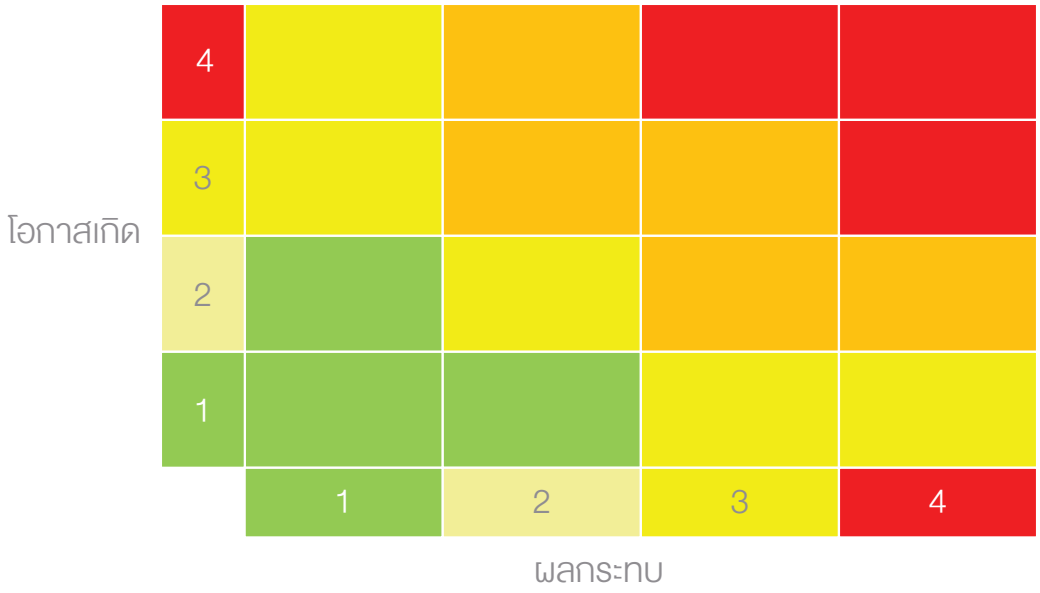
โดยเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงของบริษัทสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial)	ผลกระทบอันเกิดจากปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทต้องสูญเสียเงินหรือสูญเสียโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์ที่คำนวณเป็นตัวเงินหรือเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้นและทำให้รายได้ หรือค่าใช้จ่ายประมาณการที่ควรจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงานปกตินั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ผลกระทบต่อปริมาณการขายสินค้า ผลกระทบต่ออัตรากำไรขั้นต้น ผลกระทบต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าจัดจำหน่าย เป็นต้น
ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial)	ผลกระทบที่ส่งผลต่อบริษัทที่นอกเหนือจากการเงิน หรือไม่สามารถประเมินเป็นตัวเงิน หรือเชิงปริมาณได้ เช่น ชื่อเสียง กลยุทธ์ ระเบียบ และกฎหมาย ความต่อเนื่องของธุรกิจ บุคลากร ด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

• การกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยง ทำได้โดยการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นโอกาส หรือความถี่ที่เหตุการณ์นั้นอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออ้างอิงจากข้อมูลในอดีต โดยบริษัทกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสเกิดของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

• นอกจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสี่ยงแล้ว บริษัทควรกำหนดตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแสดงถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการสะท้อนจากระดับของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยระดับความเสี่ยงของบริษัทมี ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังแสดงตามแผนภาพที่ 3 ในหน้าถัดไป

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร



แนวทางการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง จำแนกตามระดับความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้)	
ความเสี่ยงสูงมาก	• กำหนดและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงทันที • ระบุการควบคุมภายนอก (External Control) เพิ่มเติม
ความเสี่ยงสูง	• กำหนดและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน • ระบุการควบคุมภายนอก (External Control) เพิ่มเติม
ความเสี่ยงปานกลาง	• ไม่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงแต่ต้องเฝ้าระวัง และติดตามการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ • จัดทำรายงานเพื่อรายงานผลการเฝ้าระวัง และติดตามการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
ความเสี่ยงต่ำ	• ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ • ไม่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงแต่ต้องติดตามการจัดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานประจำวัน

แผนภาพที่ 3 – ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

• ทั้งนี้ตารางระดับความเสี่ยงข้างต้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท (Risk Appetite)

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5.2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจพิจารณาใช้กรอบหรือแนวทางตามตัวอย่างด้านล่าง เช่น

- SWOT Analysis โดยการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท
- PEST Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในระดับมหภาค
- Risk Universe เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งตัวอย่างประเภทความเสี่ยงนี้สามารถเชื่อมโยงกับประเภทความเสี่ยง 6 ประเภทหลักของบริษัทคือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Risk)
6. ความเสี่ยงด้านสภาวะแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)

โดยสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงให้มีความครอบคลุมและรอบด้านตามประเภทความเสี่ยง เป็นต้น

ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงสามารถผสมผสานวิธีการที่กล่าวในข้างต้น เพื่อช่วยระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น และช่วยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเตรียมความพร้อมก่อนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการได้อีกด้วย

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5.3 การประเมินความเสี่ยง

• พิจารณาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมประเมินความเสี่ยง เพื่อให้สามารถสะท้อนความคิดอย่างรอบด้านครบทุกสายงาน ซึ่งในการจัดประชุมดังกล่าวควรมีผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมสามารถแสดงความคิดเห็น และร่วมกันแลกเปลี่ยนหารือข้อมูลได้อย่างครอบคลุมและรอบด้าน อย่างไรก็ตาม คณะทำงานบริหารความเสี่ยงอาจใช้วิธีการทบทวนความเสี่ยงโดยการสัมภาษณ์หรือการประเมินตนเองของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม เช่น การประเมินความเสี่ยงในปีถัดไปที่การดำเนินงานไม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญอาจพิจารณาดำเนินการโดยการประเมินตนเอง เป็นต้น

• ระบุสาเหตุหลักของความเสี่ยงพร้อมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาถึงการควบคุมที่บริษัทมีอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้หรือไม่ เพื่อระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

• ระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบของบริษัท อย่างไรก็ตาม หากพบว่าเกณฑ์ที่ใช้มีมากกว่า 1 เกณฑ์ จะเลือกใช้เกณฑ์ที่มีระดับผลกระทบของความเสี่ยงที่มีระดับสูงที่สุด

• ระบุระดับโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาส ทั้งนี้ การพิจารณาอาจคำนึงถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือประเมินโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นใน 12 เดือนข้างหน้า

• นำระดับผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยงที่ได้หลังจากระบุผลกระทบและโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยงแล้ว เพื่อระบุตำแหน่งในตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ในภาพที่ 4 โดยตารางระดับความเสี่ยงนี้จะใช้แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับผลกระทบจากความเสี่ยงและระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5.4 การระบุการควบคุม

- ระบุการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls) ในแต่ละความเสี่ยงที่ระบุขึ้น ทั้งนี้ การควบคุมที่ได้ระบุขึ้นนั้นควรสอดคล้องและสามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้
- ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ โดยประเมินจากประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของการควบคุมที่ออกแบบไว้ และความต่อเนื่องของการปฏิบัติตามการควบคุมว่าสามารถลดผลกระทบความเสี่ยง และ/หรือ โอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ ซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม แสดงรายละเอียดดังตารางด้านล่างนี้

ระดับ	ระดับ
ไม่มีการควบคุม	ไม่มีการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยง
การควบคุมไม่เพียงพอและปฏิบัติตามการควบคุมบางส่วน	• มีการปฏิบัติตามการควบคุมที่ออกแบบไว้ <70% • การควบคุมยังไม่เหมาะสม เพียงพอ ให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือยังอาจก่อให้เกิดความเสียหายจากความเสี่ยง
สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมได้และปฏิบัติตามการควบคุมไม่สม่ำเสมอ	• มีการปฏิบัติตามการควบคุมที่ออกแบบไว้แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ <90% • การควบคุมควรปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน หรือทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น
การควบคุมเพียงพอและปฏิบัติตามการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ	• มีการปฏิบัติตามการควบคุมที่ออกแบบไว้อย่างสม่ำเสมอ ≥90% • การควบคุมเหมาะสม เพียงพอ

- พิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือและระบุแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงคงเหลือ

บริษัทสามารถพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงคงเหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Residual Risk) โดยเลือกจาก 4 ทางเลือกดังนี้

ทางเลือกที่ 1: ยุติ (Terminate)

การกำจัดความเสี่ยงโดยยกเลิกกิจกรรมหรือหน้าที่งานบางอย่างที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ เนื่องจากความเสี่ยงสูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับ

ตัวอย่างการยุติ (Terminate)
• การหยุดการปฏิบัติงาน/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ • การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ

ทางเลือกที่ 2: ลด (Reduce)

การยอมให้ความเสี่ยงนั้นคงอยู่ โดยผู้บริหารจะกำหนดมาตรการในการลดความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยอาจลด “โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง” หรือ ลด “ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง” เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตัวอย่างการลด (Reduce)
• ออกหรือปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงาน • มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน • การพัฒนาบุคลากร ความชำนาญ และโครงสร้างองค์การ

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ทางเลือกที่ 3: การยอมรับ (Accept)

การยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ตัวอย่างการยอมรับ (Accept)
• กำหนดเป้าหมายความเสียหาย และระดับการยอมรับ • กำหนด และติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ • จัดหาเงินทุนสำรองเพื่อรองรับผลที่อาจเกิดขึ้น

ทางเลือกที่ 4: ส่งต่อ (Pass on)

การส่งต่อความเสี่ยงบางอย่าง ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคลที่สาม ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกที่จะส่งต่อความเสี่ยงทั้งหมด หรือบางส่วนให้กับผู้อื่นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตัวอย่างการส่งต่อ (Pass on)
• การประกันภัย • การร่วมทุน • การจ้างบุคคลภายนอก

สำหรับการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงใดนั้น ควรคำนึงถึงประโยชน์ทั้งด้านการลดผลกระทบหรือโอกาสเกิด โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ (Cost-Benefit Analysis) แล้วพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับประโยชน์มากกว่าต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

แผนจัดการความเสี่ยง

แผนการจัดการความเสี่ยง คือแผนการดำเนินงานที่ระบุขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยแผนจัดการความเสี่ยงหนึ่งแผน อาจจัดการความเสี่ยงได้มากกว่าหนึ่งความเสี่ยง ซึ่งควรครอบคลุมเนื้อหาดังนี้

- แผนจัดการความเสี่ยงในรายละเอียดที่อธิบายแผนการดำเนินการหรือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อจัดการความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบ คือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนจัดการความเสี่ยง
- กำหนดวันที่ เวลาแล้วเสร็จ โดยควรระบุเวลาแล้วเสร็จที่สมเหตุสมผล สำหรับกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงแต่ละกิจกรรมที่กำหนดขึ้น

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5.6 การติดตามความเสี่ยง

หลังจากการประเมินความเสี่ยงขององค์กร และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว บริษัทควรติดตามและทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- กระบวนการติดตาม ประเมิน บริหารจัดการ และรายงานความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- การดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
- ดำเนินการทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที
- ทั้งนี้ บริษัทจะทบทวนการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลการประเมินความเสี่ยงให้ผู้บริหารระดับสูงและ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ รับทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หากพบปัญหาหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจนอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของบริษัทจำเป็นต้องทบทวนการประเมินความเสี่ยงอย่างทันท่วงที พร้อมทั้งปรับแผน/มาตรการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

5.7 การสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความยั่งยืนและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังนั้นการให้ความสำคัญจากคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง (Tone from the Top) ผ่านกระบวนการส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมองค์กร ให้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาและสร้างวิธีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- ให้มีความเข้าใจถึงปัจจัยเสี่ยงที่ตรงกัน
- มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แบบเดียวกัน
- มีระบบการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบเดียวกัน
- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน
- กำหนดหลักสูตรในการอบรมและพัฒนาบุคลากรเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- พัฒนาสื่อการอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้แก่พนักงานในวงกว้าง
- สร้างช่องทางในการสื่อสารและการทำกิจกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ในการบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการจัดการความเสี่ยงร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสีย

6. เครื่องมือที่ใช้ติดตามการบริหารความเสี่ยง

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators – KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามความเสี่ยง โดยเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Signal) เพื่อให้บริษัทตระหนักว่าความเสี่ยงที่ได้ระบุขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใด เพื่อให้บริษัทสามารถเฝ้าระวังระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการได้อย่างทันเวลา โดยตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจช่วยบริษัทในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรรายงานสถานะของตัวชี้วัดความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อให้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทได้


RISK
Management