



บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

อนุมัติโดย การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2566

เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2566



คำนำ

บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังเป็นการสนับสนุนให้บริษัทมีการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท สยามราชธานี จำกัด ฉบับนี้ขึ้นเพื่อให้เป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน อันจะก่อให้เกิดการ บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง





บันทึกการแก้ไข

| ครั้งที่ | วันที่ | รายละเอียดการแก้ไข | เหตุผล | อนุมัติโดย |
|----------|-------------|-------------------------|---------------------------------|------------|
| 00 | 26 ก.ย. 60 | จัดทำครั้งแรก | - | BOD.3/2560 |
| 01 | 14 ส.ค.61 | ปรับปรุง ครั้งที่ 1 | เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท. | BOD.4/2561 |
| 02 | 19 มิ.ย. 62 | ปรับปรุงครั้งที่ 1/2562 | แปรสภาพบริษัท | BOD 3/2562 |
| 03 | 23 ก.พ 64 | ปรับปรุงครั้งที่ 1/2564 | เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท. | BOD 2/2564 |
| 04 | 09 พ.ย.66 | ปรับปรุงครั้งที่ 1/2566 | เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท. | BOD 6/2566 |





สารบัญ

หน้า

| | |
|---|----|
| คำนิยาม ความหมาย ของการบริหารความเสี่ยง | 1 |
| โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง | 2 |
| หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในระบบการบริหารความเสี่ยง | 3 |
| กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง ตามแนวของ COSO | 4 |
| 1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (Mission, Vision & CORE Values) | 5 |
| 2. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) | 6 |
| 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective Formulation) | 7 |
| 4. การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน (Implementation & Performance) | 11 |
| 5. คุณค่าที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Value) | 12 |





นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. นิยามความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

2. นิยามความหมายของคำว่า “การบริหารความเสี่ยง”

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการดำเนินงานของบริษัทตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ให้ระดับ และขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งมีการประเมิน ควบคุม และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เพื่อป้องกัน หรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ดังนั้น ทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและประมวลผลตลอดจนต้องมีการติดตามและประเมินผลพร้อมปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

6. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อบริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสมแล้วบริษัทจะได้ประโยชน์โดยตรงจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

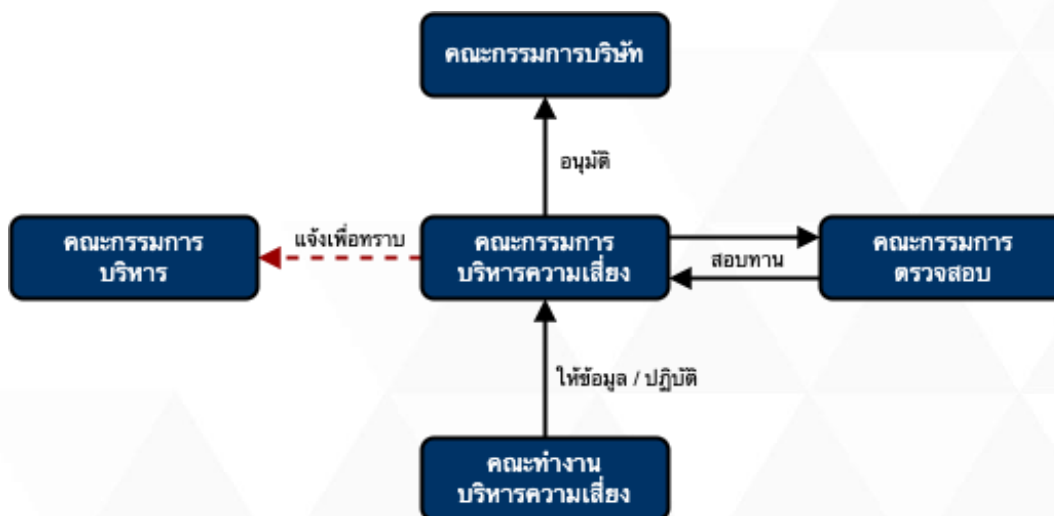
6.1 ผลการดำเนินงานของบริษัท สามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท ที่ได้ตั้งไว้ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี





- 6.2 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื้องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
 - 6.3 การจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ บริษัทฯ สามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำ หรือไม่ทำโครงการใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้
 - 6.4 ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทฯ มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 - 6.5 ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
 - 6.6 มีระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การรายงานและสอบถามข้อมูลได้
 - 6.7 ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
 - 6.8 มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
 - 6.9 เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทฯ และการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กรที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
7. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงดังนี้
- 7.1 ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการ จำนวนรวมประมาณ 4 คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - 7.2 ระดับบริหาร เรียกว่า คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับรองลงมา ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

รูปที่ 1 โครงสร้างบริหารความเสี่ยง
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)





8. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในระบบการบริหารความเสี่ยง
 - 8.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
 - 8.1.1 กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล ความเสี่ยงด้าน ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบ โดยให้สอดคล้องและเป็นไป ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
 - 8.1.2 กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้ หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วม ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง
 - 8.1.3 ดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
 - 8.1.4 กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงที่บริษัทจะยอมรับได้
 - 8.1.5 กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์
 - 8.1.6 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้
 - 8.1.7 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอ ที่จะควบคุมความเสี่ยง
 - 8.1.8 มีอำนาจในการเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง หรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์
 - 8.1.9 รายงานผลเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
 - 8.1.10 รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบ เพื่อสอบทาน และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ 8.1.10 จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 8.1.11 จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ
 - 8.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง หมายถึง กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับรองลงมา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
 - 8.2.1 เป็นผู้รับแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง





- 8.2.2 ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระบุไว้ใน “คู่มือบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ของแต่ละปี
- 8.2.3 ประเมินผลและจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละแผนก ให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 8.2.4 ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย
- 8.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)
คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
 - 8.3.1 สอบทานนโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลในการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 8.3.2 ติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
 - 8.3.3 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน
- 8.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน
ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
 - 8.4.1 สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลในการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 9. กระบวนการของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017
บริษัทได้จัดทำรับระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ตาม แนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 5 ขั้นตอน ดังนี้
 - 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)
 - 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)
 - 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
 - 4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)
 - 5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)





รูปที่ 2 กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ กับ 20 หลักการ (ดังที่ แสดงในรูปที่ 2) ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่

- 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (Mission, Vision & CORE Values)
- 2) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective Formulation)
- 4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน (Implementation & Performance)
- 5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Value)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1. ควบคุมดูแล ความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight)





คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแล กิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และ ความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2. จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหาร ความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

1.3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

ระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจรรณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและ ผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

1.4. แสดงให้เห็น ต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

บริษัทฯ ควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

1.5. ดึงดูด พัฒนาและรักษา บุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

บริษัทฯ ควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกๆระดับ

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยมี 4 ดังนี้

2.1. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)

พิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับ ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

บริษัทฯ ควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการ





กำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ให้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

2.3. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

ประเมินเพื่อค้นหากยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไปได้ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและ เสี่ยงที่ยอมรับได้

2.4. กำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และ พิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึง พิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนา มุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุ เป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี 5 ดังนี้

3.1. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยง ด้านลูกค้า ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป โดยการจัดประเภทความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 7 ประเภทดังนี้

3.1.1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน

3.1.2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรใน การปฏิบัติงาน

3.1.3. ความเสี่ยงด้านกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.1.4. ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Fraud Risk Governance) เพื่อแสดงท่าที (Tone at the Top) ของ คณะกรรมการบริษัท ในเรื่องการต่อต้านการทุจริตในองค์กร คณะกรรมการตรวจสอบ มีวิธีการ เชิงรุกในการติดตามผลการจัดการ ความเสี่ยงในเรื่องการทุจริต (Fraud Risk Management) หรือ FRM ผู้บริหารมีการออกแบบสร้าง Fraud Risk Management Program (FRMP) และ รายงานผล ให้คณะกรรมการ ฯ





และคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบเป็นระยะ พนักงานต้องเข้าใจ Red Flags และรายงานทันทีเมื่อพบสิ่งบอกร่องที่จะเกิดการทุจริต ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมี การประเมิน FRMP ว่ามีประสิทธิผล เพื่อความมั่นใจต่อคณะกรรมการ ว่าการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารใน เรื่องทุจริตอยู่ในระดับที่คณะกรรมการฯ ยอมรับ

3.1.5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเสี่ยงหลักๆ ดังนี้

- 1) ความไม่พร้อมในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Available)
- 2) การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและระบบงานของบุคคลต่างๆ (Access)
- 3) ความไม่ถูกต้องและความไม่ทันสมัยของข้อมูล (Accuracy)
- 4) ความไม่คล่องตัวในการปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ (Agility)

3.1.6. ความเสี่ยงของระบบบัญชีและการเงิน (Financial Risk)

เป็นความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ความผันผวนทางการเงิน ที่อาจจะแยกเป็นส่วนที่มีผลกระทบทางตรงต่อการประกอบการ และส่วนที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อกิจการ เช่น

- 1) ระบบการธนาคารและสถาบันการเงินมีความอ่อนแอ
- 2) ตลาดสินทรัพย์ตกต่ำชบเซา
- 3) โครงสร้างการกำกับดูแลระบบการเงินอ่อนแอ
- 4) มาตรฐานการบัญชีมีผลต่อการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่ครบถ้วนถูกต้อง
- 5) ฐานะการเงินการคลังของภาครัฐ
- 6) ความไหวตัวของภาคสถาบันการเงินต่อความเปลี่ยนแปลงผันผวนของระบบการเงิน
- 7) การบังคับใช้เกณฑ์ตามมาตรฐาน Basel II มาตรฐานความมั่นคงตามเกณฑ์ของธนาคารโลก

3.1.7. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ (Economic Risk)

เป็นความเป็นไปได้ที่เศรษฐกิจของประเทศ จะเกิดความอ่อนแอจากระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นเหตุให้ผลการดำเนินงาน เสถียรภาพของรายได้ ปริมาณธุรกิจได้รับผลกระทบกระเทือนในทางลบ โดยทั่วไปแล้ว ประเด็นทาง เศรษฐกิจควรจะประกอบด้วย

- การเติบโตทางเศรษฐกิจ
- สถานะการเงินและการคลังของภาครัฐ
- อุตกรรมการติดต่อระหว่างประเทศ ด้านการค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ
- แนวโน้มของการเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

2) ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk Management)

แนวโน้มของสถานการณ์ในระดับโลกมากมายได้นำไปสู่สถานการณ์ความเสี่ยงทางสังคม (Social Risk) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเชื่อมโยงถึงกันของคนในประเทศต่างๆ และการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น ทั้งใน ด้านของความสัมพันธ์ทางการค้า และห่วงโซ่อุปทานกระแสการไหลทางการเงินระหว่างประเทศ การอพยพเคลื่อนย้ายของแรงงานการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้กำแพงของการ





การสื่อสารหลายลง ภายในประเทศเองก็มีความเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน รัฐบาล อาจขอให้ภาคเอกชนช่วยผลิตบริการ หรือสินค้าสาธารณะให้ เช่น การศึกษา ระบบรักษาความปลอดภัย ภาคเอกชนอาจจะ ขอให้ NGOs ช่วยคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา หรือ NGOs อาจขอให้ภาคเอกชนประกันการเคารพในสิทธิมนุษยชน การพึ่งพาอาศัยเกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นบ่อเกิดของความเสียหายทางสังคมที่เพิ่มขึ้นในสังคมและทำให้เกิดสภาพแวดล้อมรูปแบบใหม่ซึ่งไม่อาจใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบดั้งเดิมในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของ Social Risk

ในการที่จะเกิด Social Risk กับกิจการก็จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกันได้แก่

- ประเด็นทางสังคมและสภาพแวดล้อม ได้แก่การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศโลกที่มีแนวโน้มร้อนขึ้น หรือการแพร่ระบาดของโรคบางโรคหรือการอพยพของคนจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง
- ความคาดหวังและความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติม เป็นกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ที่เพิ่มเติมขึ้นไปจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว เช่น องค์กรคุ้มครองสิ่งแวดล้อม กลุ่มคุ้มครองสิทธิเด็กและสตรี แม้แต่บุคคลธรรมดาที่มีบทบาทในการปกป้องสังคมเพิ่มขึ้น
- การรับรู้ในทางลบเกี่ยวกับกิจการ เป็นการเกิดข้อมูลทางลบเกี่ยวกับบริษัทที่ผ่านแหล่งข่าวของทางและการบอกต่อทางอินเทอร์เน็ตผ่านสื่อสังคมออนไลน์ บุคลากรภายในกิจการเองออกไปให้ข่าวภายนอก การส่งข้อมูลเหล่านี้ทำให้เกิดการสั่งสมและทัศนคติในทางลบ
- ช่องทางที่นำไปสู่ความเสียหาย การกระจายความเห็นผ่านเครือข่ายทั้งเล็กและใหญ่ เช่น การส่ง forward e-mail ไปจนถึงการให้ความเห็นในที่สาธารณะ การบอกรีวิว การออกมารณรงค์ต่อต้าน

3) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political Risk)

เป็นความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะมีการบริหารประเทศอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดูได้จาก

- การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารในรัฐบาลบ่อย ความไร้เสถียรภาพของรัฐ
- แรงกดดันและความแตกแยกในสังคม ความไม่สงบในสังคม
- ระบบการบังคับใช้กฎหมายไม่เพียงพอ
- มีปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที่
- มีปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ
- โครงสร้างพื้นฐานด้านความมั่นคงของประเทศ
- นโยบายของรัฐไม่เหมาะสม

3.2. ประเมิน ความรุนแรงของความเสียหาย (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสียหาย โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะ เกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใดโดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 3.2.1. พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อนมีมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ได้จากการระบุ ความเสียหายในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสียหาย และโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนมี มาตรการควบคุม (Inherent Risk)





- 3.2.2. ประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์หาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ในการพิจารณาหาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยบริษัทฯ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินไว้ 5 ระดับ โดย “ระดับความเสี่ยง” เท่ากับ “ผลคูณของ โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)” ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
- 3.2.3. นำ “ระดับความเสี่ยง” ที่ได้ประเมินแล้วตามข้อ 3.2 มาจัดลำดับโดยระดับความสำคัญของความเสี่ยงมีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนนความเสี่ยง | รายละเอียด | เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบ | ระยะเวลาในการจัดการ |
|--------------------------------|----------------------|--|--|---|
| ระดับ 5. Extremely Risk (E) | 20-25 สูงมาก | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที | - ความปลอดภัยของพนักงานหรือบุคคล - การกระทำผิดกฎหมาย - มีผลเสียหายสำคัญต่อทรัพย์สิน การกระทำที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กร - ไม่มีการควบคุมภายใน | จัดการทันทีและดำเนินการให้อยู่ในระยะเวลาที่ควบคุมได้ภายใน 1 เดือน |
| ระดับ 4. High Risk (H) | 15-19 สูง | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ | - การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ - ขาดการควบคุมภายในที่ดี - มีผลเสียหายต่อทรัพย์สิน | ภายใน 1 เดือน |
| ระดับ 3. Moderate Risk (M) | 10-14 ปานกลาง | ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ | - ขาดการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพ - การจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงิน รายงานข้อมูลของกสทช.ไม่ถูกต้องเหมาะสม | ภายใน 4 เดือน |
| ระดับ 2. Low Risk (LR) | 5-9 น้อย | ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ | เหตุการณ์ที่กระทบงบการเงิน หรือการควบคุมภายในและมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานกลาง | ภายใน 6 เดือน |
| ระดับ 1. Least (L) | 1-4 น้อยที่สุด | ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่ม | เหตุการณ์ที่กระทบงบการเงิน หรือการควบคุมภายในและมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานไม่มากหรือไม่ เป็นสาระสำคัญ | ใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่หรือภายใน 12 เดือน |





3.3. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

การประเมินความเสี่ยงต้องดำเนินการทั้งก่อนการจัดทำแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงและหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดควรทบทวน หรือปรับปรุงแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงหรือไม่

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ที่ระดับความเสี่ยงไม่เกิน 5 ระดับ

ระดับผลกระทบ (ความรุนแรงของความเสี่ยง : Impact)

ตารางระดับความเสี่ยงและผลกระทบ

| | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|
| 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 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

3.4. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

3.5. พัฒนา ภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดง ความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมี





สิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1. ประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผล กระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวม กิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

4.2. สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจ ส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.3. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้ง องค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้ง ผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ โดยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

5.2. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูล การสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.3. รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย





การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินผลแผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือกิจกรรมการควบคุมที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามในระหว่างการ ปฏิบัติงาน และประเมินผลเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการ/การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลังการติดตามและประเมินผลแล้ว ต้องรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของการจัดการ/บริหารความเสี่ยงให้คณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวน หรือปรับปรุงแผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงต่อไป

รายงานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องจัดทำ มีเนื้อหา ดังนี้

- 1) รายงานสรุปปัจจัยความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
- 2) การควบคุมที่มีอยู่ และแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหลือ
- 3) หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ ผลของระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม
- 4) ความเสี่ยงที่คลาดเคลื่อนเกินกว่าที่ยอมรับได้
- 5) ความเสี่ยงสูงสุด 5 ระดับ
- 6) เหตุการณ์ที่แม้จะมีโอกาสต่ำ แต่จะมีผลต่อ
 - ความปลอดภัยต่อพนักงาน หรือบุคคลอื่น
 - การกระทำผิดกฎหมาย
 - ผลเสียหายสำคัญต่อทรัพย์สิน การด้อยค่าของทรัพย์สิน
 - ชื่อเสียงของหน่วยงาน
 - การจัดทำงบและรายงานทางการเงินไม่เหมาะสม
- 7) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริษัท

เพื่อให้การปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงประกาศใช้นโยบายการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566

ประกาศ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566

ลงชื่อ

(นายเวทย์ นุชเจริญ)

ประธานคณะกรรมการบริษัท

บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)

