คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

บริษัท พรีโม เซอร์วิส โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

อนุมัติโดย คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2567

PRIMO SERVICE SOLUTIONS PUBLIC COMPANY LIMITED
496 Moo 9 Sukhumvit 107 Road, Samrong Nuea,
Muang Samut Prakarn District, Samut Prakarn 10270
T 02 081 0000 **E** info@primo.co.th
WWW.PRIMO.CO.TH

primo
SERVICE SOLUTIONS
PUBLIC COMPANY LIMITED

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนิยาม	1
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	2
ประเภทความเสี่ยง	3
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	6
2. การระบุความเสี่ยง	7
3. การประเมินความเสี่ยง	8
4. การจัดการความเสี่ยง	13
5. การติดตามผลและการทบทวน	14
ภาคผนวก	
ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชั่น	14

PRIMO SERVICE SOLUTIONS PUBLIC COMPANY LIMITED
496 Moo 9 Sukhumvit 107 Road, Samrong Nuea,
Muang Samut Prakarn District, Samut Prakarn 10270
T 02 081 0000 **E** info@primo.co.th
WWW.PRIMO.CO.TH

คู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) แก่ผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้องของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด โดยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการภายในเพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

คำนิยาม

ความเสี่ยง (Risks) หมายถึง โอกาส เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้ในการประเมินและบริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงใดที่ได้รับการวิเคราะห์และประเมินแล้วพบว่าอาจมีผลกระทบต่อบริษัทหรือบริษัทย่อย เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงนั้นๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(Action Plan) และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์ มีการกำหนดมาตรการและแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาส และ/หรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
2. เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทรับทราบและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3. เพื่อให้มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ และพัฒนาสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทและบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งหวังให้บริษัทและบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึง มีภาพลักษณ์ที่ดีและพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกระดับที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์ แผนงานและการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. ส่งเสริมและพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks)
- ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน(ESG Risks) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social)และบรรษัทภิบาล (Governance)

<u>ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business risks)</u> : แบ่งได้ ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)**

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือการขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เป็นต้น

2. **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)**

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. **ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก Counterparty เป็นต้น

4. **ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)**

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

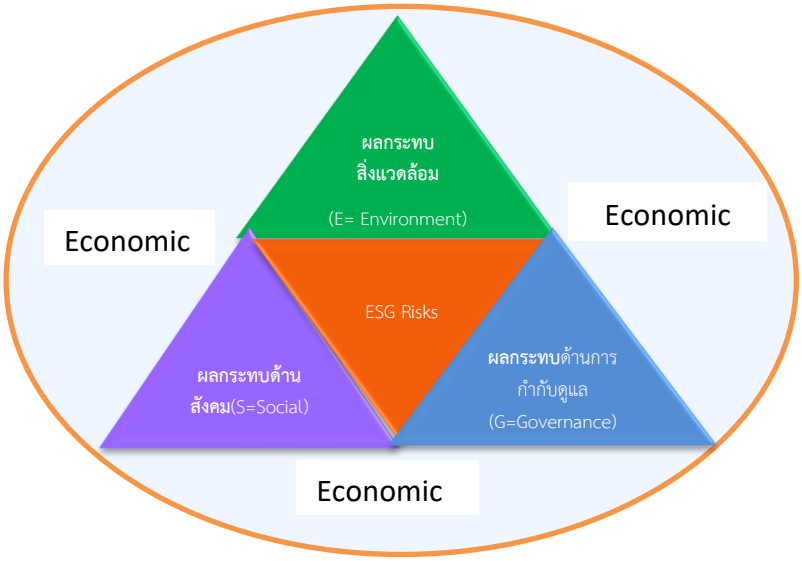
5. **ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ (Technology & Social Media Risks)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เกิดจากสื่อสังคมออนไลน์

6. **ความเสี่ยงทางด้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยการให้ หรือรับสินบน ไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ การช่วยเหลือทางการเงิน การบริจาคเพื่อการกุศล ค่าบริการต้อนรับ หรือค่าใช้จ่ายอื่น โดยการเสนอให้ สัญญาว่าจะให้ ให้คำมั่น เรียกร้อง ให้หรือรับซึ่งเงิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่รัฐ หน่วยงานของรัฐ เอกชนหรือผู้มีหน้าที่ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคคลดังกล่าวกระทำหรือยกเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และ การกำกับดูแล (Governance)



	ประเด็นสำคัญด้าน ESG
สิ่งแวดล้อม	- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และภาวะโลกร้อน - การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า และความหลากหลายทางชีวภาพ - การจัดการของเสีย (การปล่อยสารพิษ ของเสีย วัสดุบรรจุภัณฑ์ และขยะ) - การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - เทคโนโลยีสะอาด/ อาคารสีเขียว
สังคม	- ความรับผิดชอบต่อคุณภาพ ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และการบริการ - สิทธิมนุษยชน การจัดการแรงงาน มาตรฐานแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน และการใช้แรงงานเด็ก - สภาพการทำงานชีวนามัยและความปลอดภัย - การบูรณาการกับความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น - การคัดค้าน และการหาข้อขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การกำกับดูแล	- การกำกับดูแลและพฤติกรรมองค์กร - จริยธรรมทางธุรกิจ - แนวปฏิบัติในการต่อต้านการแข่งขัน - ความโปร่งใสด้านภาษี

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1. **คณะกรรมการบริษัท**

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ทิศทางกลยุทธ์ของบริษัท และกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. **คณะกรรมการตรวจสอบ**

มีหน้าที่ในการสอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงรวมทั้งนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมและเพียงพอและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

3. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของบริษัท ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับและให้มีผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ความเห็นข้อแนะนำ ปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

4. **คณะจัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหาร**

จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์และกำหนดให้มีการจัดทำและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท สื่อสารและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนความเหมาะสมของระบบและมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. **คณะทำงานบริหารความเสี่ยง**

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้คำแนะนำ ปรึกษา และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรประสานงาน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยงจาก Risk Owners และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายงานความเสี่ยงเสนอฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัท ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners)

รับผิดชอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง กำหนดมาตรการและกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ Cost – Benefit ของแต่ละทางเลือก ติดตามผลการประเมินความเสี่ยง และนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

7. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ในการตรวจสอบและสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่บริษัทกำหนด แนวปฏิบัติที่ดี หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การติดตามผลและการทบทวน

1 **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Establishment)**

1. เพื่อให้องค์กร สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ควบคุมและตรวจสอบได้
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
3. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
5. เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

การระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจก่อให้ เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร: เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น
   - วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
   - ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
   - การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร: เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น
   - ขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ความสามารถ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี
   - ระบบสารสนเทศการ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
   - ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
   - นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
   - การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
   - โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

3.1 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอน การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของแต่ละความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะเกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้
- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและระดับผลกระทบโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

1. <u>การประเมินโอกาสที่จะเกิด</u>

1.1 เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) – พิจารณาจากระดับความน่าจะเกิด

ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	เป็นไปได้ยาก	เป็นไปได้น้อย	อาจเป็นไปได้	เป็นไปได้มาก	แน่นอน

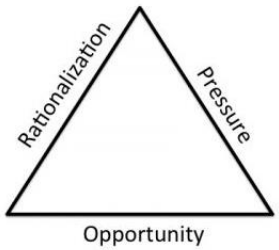
1.2 การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชั่น

ในการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชั่นให้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงดังนี้

1) แรงกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure or Incentive)
2) โอกาสที่เกิดจากช่องโหว่ของจุดอ่อนของการควบคุมภายใน (Opportunity)

3) การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ (Rationalization)

The Fraud Triangle



(ดูตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยง การทุจริตคอร์รัปชันในภาคผนวก)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) – ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชั่น

ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	ไม่เคยเกิดขึ้น (0%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นน้อยมาก (<20%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบางครั้ง (20%-50%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (>50%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นทุกครั้ง (100%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ

2. <u>การประเมินผลกระทบ (Impact) – ความเสี่ยงระดับองค์กร</u>

ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง ให้พิจารณาทั้งผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Impacts) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Impacts) เพื่อใช้ในเป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงในกรณีการปฏิบัติงานทั่วไป
(ที่มิได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้เพื่อประเมินความเสี่ยงเฉพาะเรื่องนั้นๆ) ดังนี้

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
1	**ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Loss)**	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินไม่เกิน 100,000 บาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 100,001 – 200,000 บาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 200,001 – 500,000 บาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 500,001 – 1,000,000 บาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่เกินกว่า 1,000,000 บาท
2	**ผลกระทบด้านเป้าหมายการดำเนินงาน**	มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรน้อยกว่า 1%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรตั้งแต่ 1%-3%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรตั้งแต่ 3%-5%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรตั้งแต่ 5%-10%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรมากกว่า 10%

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
3	**ผลกระทบด้านความปลอดภัยในการทำงาน**	บาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลเบื้องต้นหรือเจ็บป่วยเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 3 วัน	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยสาหัส และต้องหยุดงานมากกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยสาหัสรุนแรง มีผลทำให้ทุพพลภาพถาวร หรือเสียชีวิต
4	**ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์**	มีโอกาสในการเผยแพร่ข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์น้อยมาก และสามารถควบคุมได้	**ชื่อเสียง:** ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในบริษัทหรือบริษัท **ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:** เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล **กฎหมาย:** ถูกตักเตือน หรือปรับตามค่าธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ	**ชื่อเสียง:** สื่อสังคมออนไลน์เผยแพร่ข่าวหรือข้อมูลกรณีคอร์รัปชันของบริษัท **ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:** ตั้งคำถามต่อคณะกรรมการบริษัท **กฎหมาย:** บริษัทอาจต้องส่งหลักฐานและเข้าชี้แจง หากหน่วยงานตรวจสอบรับเรื่อง	**ชื่อเสียง:** สื่อลงข่าวกรณีต่อเนื่องและสังคมเริ่มให้ความสนใจ **ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:** คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทต้องชี้แจงและอธิบายข้อเท็จจริง **กฎหมาย:** ถูกหน่วยงานรัฐตรวจสอบและชี้มูลความผิด	**ชื่อเสียง:** บริษัทถูกขึ้นบัญชีต้องห้าม/ภาพลักษณ์บริษัทติดลบในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี **ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:** ฟ้องต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น **กฎหมาย:** ถูกยกเลิกสัญญา - ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ/กรรมการและผู้บริหารระดับสูงถูกจำคุก

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
5	**ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี**	สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดทั้งภายใน และภายนอกบริษัทอย่างครบถ้วน	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัท หรืออาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การตักเตือน ค่าปรับ	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี

หมายเหตุ ในการประเมินโอกาสจะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ให้ประเมินในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่ปัจจัยความเสี่ยงใดมีผลกระทบมากกว่า 1 ด้าน ให้ใช้ค่าสูงสุดที่ประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเป็นระดับความเสี่ยงนั้นๆ

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ (ความรุนแรง) ของความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างเหมาะสมกับระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Risk Map ดังนี้

แผนภาพที่ 1: **Risk Map แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายกับผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง**

Risk Map - Risk Assessment

Impact						
	มากที่สุด (5)	5 (C)	10 (B)	15 (B)	20 (A)	25 (A)
	มาก (4)	4 (C)	8 (C)	12 (B)	16 (A)	20 (A)
	ปานกลาง (3)	3 (D)	6 (C)	9 (C)	12 (B)	15 (B)
	น้อย (2)	2 (D)	4 (C)	6 (C)	8 (C)	10 (BC)
	น้อยมาก (1)	1 (D)	2 (D)	3 (D)	4 (C)	5 (C)
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
		Likelihood				

การจัดลำดับความสำคัญ(ระดับความรุนแรง)ของความเสี่ยง พิจารณาจากระดับคะแนนในช่องตารางของ Risk Maps โดยแบ่งเป็น

ระดับคะแนน	ความสำคัญ(ความรุนแรง)ของความเสี่ยง	สัญลักษณ์
16 - 20	ระดับความสำคัญสูง	A
10 - 15	ระดับความสำคัญค่อนข้างสูง	B
4 - 9	ระดับความสำคัญปานกลาง	C
ต่ำกว่า 3 คะแนน	ระดับความสำคัญต่ำ	D

4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บริษัทฯ จึงได้กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังนี้

4.1 ระดับความรับผิดชอบ (Risk Owner) และการดำเนินการ ตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง

ระดับ	ความสำคัญ	การดำเนินการ	ระดับ Risk Owners
A	ระดับความรุนแรงสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงทันทีและการดำเนินการให้สามารถลดความเสี่ยง ภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง	CEO/President
B	ระดับความรุนแรงค่อนข้างสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยงโดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	MD/CFO
C	ระดับความรุนแรงปานกลาง	ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง โดยมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอ เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน, จัดทำมาตรฐานควบคุม	VP/AVP
D	ระดับความรุนแรงต่ำ	ติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ในการดำเนินงานตามกลไกปฏิบัติงานปกติ	Manager

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดโดยคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

4.2 แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4T)

- Terminate เป็นการหยุด/ ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด หรือจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
- Treat เป็นการจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)
- Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

5 การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

5.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานผลการประเมินความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาต่อไป

ความเสี่ยงระดับองค์กรที่ระดับความสำคัญของความเสี่ยงสูง และค่อนข้างสูง (ระดับ A และ B) ให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ (Risk Owner) รายงานสถานะความเสี่ยง และแผนการดำเนินการ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทจนกว่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะลดลงในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

5.2 ให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นสาระสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม หรืออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน

- เจ้าหน้าที่ของรัฐเรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้างดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรองใบอนุญาตหรือยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- จ่ายสินบนโดยใช้ตัวกลาง จ่ายค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง)
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลากำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ 1 วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน 1 วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิว
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต ในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์

- ติดสินบนเจ้าหน้าที่เพื่อการเอื้อประโยชน์ในการขออนุญาตกรณีสถานที่ตั้งประกอบการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โครงการก่อสร้าง ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การปิดบังข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ ค้น กรณีผู้ประกอบการนั้นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์