



คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
บริษัท พรีเม เซอร์วิส โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

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

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนิยาม	1
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	2
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	3
ประเภทความเสี่ยง	6
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. กำหนดวัตถุประสงค์	11
2. กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	11
3. การระบุความเสี่ยงและการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง	12
4. การประเมินความเสี่ยง	12
5. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	19
6. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	20
ภาคผนวก	
ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน	21

คู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) แก่ผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้องของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด โดย ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการภายในเพื่อขับเคลื่อนการ บริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

คำนิยาม

ความเสี่ยง (Risks) หมายถึง โอกาส เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการ ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความ เสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความ เสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการ บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้ในการประเมินและบริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงใดที่ ได้รับการวิเคราะห์และประเมินแล้วพบว่าอาจมีผลกระทบต่อบริษัทหรือบริษัทย่อย เกินกว่าระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ ให้นำหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงนั้นๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(Action Plan) และรายงานต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความ สูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์ มีการกำหนดมาตรการและ แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณา มาตรการที่จะลดโอกาส และ/หรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัท รับทราบและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อให้มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ และพัฒนาสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทและบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งหวังให้บริษัทและบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึง มีภาพลักษณ์ที่ดีและพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกระดับที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์ แผนงานและการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุมิติวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบการดำเนินงาน

- การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทผ่านทาง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ซึ่งจะกำกับดูแลให้มีการ บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และให้ความสนับสนุนในเชิงนโยบายเพื่อให้การ จัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงในการดำเนินการ กิจกรรมใด ๆ ของบริษัทฯ โดยครอบคลุมการดำเนินธุรกิจตามแนวทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย กรรมการบริษัทที่เป็นกรรมการอิสระ ประธาน อำนวยการ/กรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูง เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง บริษัทฯ ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งให้ ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยงแต่ละประเด็นให้ครอบคลุมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัทฯ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินธุรกิจและแยกย่อยกระจายไปสู่ระดับ หน่วยธุรกิจ ฝ่าย แผนกและหน่วย โดยการระบุความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงติดตามผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยมีการประชุม ร่วมกับฝ่ายบริหารและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง และ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท รวมทั้งสนับสนุน ให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับเพื่อให้มีผล ในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1. คณะกรรมการบริษัท

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ทิศทางกลยุทธ์ของบริษัท และกำกับดูแล ให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่าย บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี ระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมและเพียงพอและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยครอบคลุม ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่รวมทั้งความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (ESG Risks) ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของบริษัท ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับและให้มีผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ความเห็น ข้อเสนอแนะปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

4. คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลทางด้านการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและด้านความยั่งยืน การกำหนดนโยบายดำเนินการกำกับดูแลกิจการและการดำเนินงานด้านความยั่งยืน จรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการและธรรมาภิบาลที่ดี พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

5. คณะกรรมการด้านความยั่งยืน

ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (C-Level) ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย กลยุทธ์และการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และเป็นไปในแนวทางที่คณะกรรมการบริษัท และ/หรือคณะกรรมการบรรษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืนกำหนด ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบโดยบูรณาการเข้ากับกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงานที่

เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนของกลุ่มบริษัทที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามที่บริษัทกำหนด ติดตามดูแลการดำเนินการด้านความยั่งยืน รวมทั้งพัฒนาการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ในเรื่องจรรยาบรรณ การรักษาสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางความยั่งยืน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทและ

ความยั่งยืน

6. คณะจัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหาร

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์และกำหนดให้มีการจัดทำและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ทั้งทางด้านการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks) กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท สื่อสารและพัฒนามาตรการที่ตระหนักรู้ความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนความเหมาะสมของระบบและมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7. คณะทำงานด้านความยั่งยืน

เป็นคณะทำงานที่แต่ละกลุ่มธุรกิจแต่งตั้งขึ้น ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนภายในหน่วยงาน/บริษัทที่รับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด จัดทำและนำเสนอแผนงานและแนวปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงแผนงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้ากับนโยบาย กลยุทธ์/แผนดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนของบริษัท สื่อสารและสร้างความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานด้าน ESG ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน ประสานงานและรวบรวมกิจกรรม ESG กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่อกลุ่มธุรกิจและคณะกรรมการด้านความยั่งยืน

8. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้คำแนะนำ ปรีกษา และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และ ประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งประสานงาน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยงจาก Risk Owners และคณะทำงานด้านความยั่งยืน เพื่อจัดทำ

รายงานความเสี่ยงเสนอฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการด้านความยั่งยืน และ/หรือคณะกรรมการบริษัท ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners)

มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง กำหนดมาตรการและกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ Cost – Benefit ของแต่ละทางเลือก ติดตามผลการประเมินความเสี่ยง และนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

10. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ในการตรวจสอบและสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบายระเบียบปฏิบัติที่บริษัทกำหนด แนวปฏิบัติที่ดี หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

ประเภทความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business risks) : แบ่งได้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือการขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก Counterparty เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

คือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย, ระเบียบ, หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือระเบียบเหล่านั้นไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบด้านต่างๆ เช่น ค่าปรับ, การถูกดำเนินคดี, หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย

- **กฎระเบียบทางการเงิน:** การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายการธนาคาร กฎระเบียบหลักทรัพย์ หรือ กฎหมายภาษี อาจส่งผลกระทบต่อวิธีที่บริษัทบริหารการเงิน การรายงานรายได้ และดำเนินธุรกรรม
- **กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม:** กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมใหม่หรือเข้มงวดยิ่งขึ้นอาจกำหนดให้บริษัทต้อง ลงทุนในเทคโนโลยีที่สะอาดกว่าหรือเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมลพิษ และของเสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและการดำเนินงานของบริษัท
- **กฎระเบียบด้านสุขภาพและความปลอดภัย:** การปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยที่ต้องมี มาตรการปฏิบัติตามใหม่ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นเช่น การ ก่อสร้าง และการดูแลสุขภาพ
- **กฎหมายคุ้มครองข้อมูลและความเป็นส่วนตัว:** เนื่องจากมีความกังวลเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับ ความปลอดภัยของข้อมูล บริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น ข้อบังคับทั่วไปเกี่ยวกับการ คุ้มครองข้อมูล (GDPR) พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงกฎหมายที่คล้ายคลึงกันที่ กำหนดวิธีการจัดการและปกป้องข้อมูลของผู้บริโภค
- **กฎหมายจ้างงาน :** การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายแรงงาน รวมถึงค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการ ทำงาน และสวัสดิการ อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนด้านบุคลากรและการดำเนินงาน

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ (Technology & Social Media Risks)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ บริษัท ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจ

ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Risks) แยกพิจารณา ดังนี้

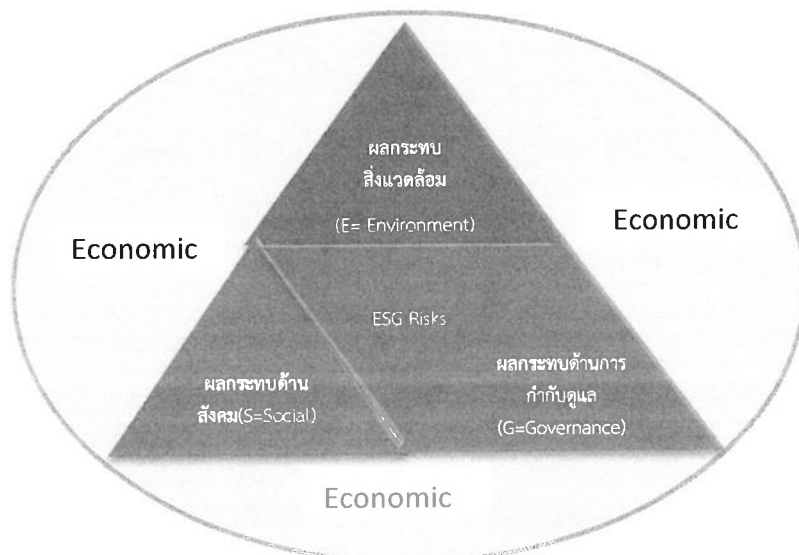
5.1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ / เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจด้วย

5.2) ความเสี่ยงที่เกิดจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นการใช้ช่องทางบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงผู้ใช้งาน โดยผู้ใช้งานสามารถผลิต เผยแพร่ แบ่งปัน เนื้อหาหรือข้อมูลแบบบอกต่อปากต่อปาก (word-of-mouth) อย่างรวดเร็ว ทันที่ตามที่ต้องการ และก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และบุคคลในเครือข่ายที่ขยายตัวได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งหากข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์มีลักษณะเป็นมุมมองของผู้โพสต์ มีอคติ ขาดการคัดกรอง หรือในลักษณะเชิงลบต่อบริษัท จะทำให้บริษัทได้รับความเสียหายทั้งในด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

6. ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยการให้ หรือรับสินบน ไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ การช่วยเหลือทางการเงิน การบริจาคเพื่อการกุศล ค่าบริการต้อนรับ หรือค่าใช้จ่ายอื่น โดยการเสนอให้ สัญญาว่าจะให้ ให้คำมั่น เรียกร้อง ให้ หรือรับซึ่งเงิน 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 - สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและความปลอดภัย - การบูรณาการกับความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น - การคัดค้าน และการหาข้อขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การกำกับดูแล	- การกำกับดูแลและพฤติกรรมองค์กร - จริยธรรมทางธุรกิจ - แนวปฏิบัติในการต่อต้านการแข่งขัน - ความโปร่งใสด้านภาษี

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ บริษัทจึงได้นำแนวทางตามมาตรฐานสากล COSO-ERM (The Committee of Sponsoring of the Tread way Commission - Enterprise Risk Management) และแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 3) ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG : ผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (การระบุ การประเมิน และการจัดลำดับความสำคัญ และการตอบสนองความเสี่ยง) โดยเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน
- 4) การสอบทาน แก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 5) สารสนเทศ การสื่อสาร การรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



• ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง : 6 ขั้นตอน

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์
- 2) กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) การระบุความเสี่ยงและการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง
- 4) การประเมินความเสี่ยง

5) กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

6) ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Establishment)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร/สายธุรกิจที่สอดคล้อง/เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร นโยบายและเป้าหมายหลัก รวมถึงการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงทางด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้ Risk Map รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators / Trigger Point : KRIs)

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

ระดับคะแนน	ความสำคัญ (ความรุนแรง) ของความเสี่ยง	สัญลักษณ์
16-20	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญสูงมาก ต้องได้รับการบริหารจัดการทันที	A
10-15	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญค่อนข้างสูง ต้องบริหารจัดการเร่งด่วน	B
4-9	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญปานกลาง ต้องติดตามเฝ้าระวังสม่ำเสมอ	C
ต่ำกว่า 4	ระดับความรุนแรงต่ำ/ความสำคัญน้อย เป็นความเสี่ยงในระดับที่บริษัทยอมรับได้	D
การจัดลำดับความสำคัญ (ระดับความรุนแรง) ของความเสี่ยง และแนวทางจัดการความเสี่ยง		

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหา และระบุสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมกะเทรนด์และแนวโน้มของโลก อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ โลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี โดยพิจารณาทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลที่ดี ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อนำความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้มาบันทึกไว้ในทะเบียนความเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

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

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงก็ได้
- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถ แบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ระดับโอกาสที่จะเกิดและระดับผลกระทบโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด

1) เกณฑ์ทั่วไป- พิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

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

2) เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เฉพาะด้าน

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%
3	ผลกระทบด้านความปลอดภัยในการทำงาน	บาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลเบื้องต้นหรือเจ็บป่วยเล็กน้อยไม่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน	บาดเจ็บหรือเจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 3 วัน	บาดเจ็บหรือเจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส และต้องหยุดงานมากกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัสรุนแรง มีผลทำให้ทุพพลภาพถาวรหรือเสียชีวิต
4	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์	มีโอกาสในการเผยแพร่ข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์	ชื่อเสียง: ปราบกู่ข่าวลือที่อาจพาดพิงคน	ชื่อเสียง: สื่อสังคมออนไลน์เผยแพร่ข่าวหรือข้อมูล	ชื่อเสียง: สื่อลงข่าวกรณีต่อเนื่องและ	ชื่อเสียง: บริษัทถูกขึ้นบัญชีต้องห้าม/ภาพลักษณ์บริษัท

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
		น้อยมาก และ สามารถควบคุม ได้	ภายในบริษัทหรือ บริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: เริ่มมีความกังวล และสอบถาม ข้อมูล กฎหมาย: ถูกตักเตือน หรือ ปรับตาม ค่าธรรมเนียมที่ มูลค่าไม่มี นัยสำคัญ	กรณีคอร์รัปชัน ของบริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: ตั้งคำถามต่อ คณะกรรมการ บริษัท กฎหมาย: บริษัทอาจต้อง ส่งหลักฐานและ เข้าชี้แจง หาก หน่วยงาน ตรวจสอบรับ เรื่อง	สังคมเริ่มให้ความ สนใจ ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: คณะกรรมการ และผู้บริหารของ บริษัทต้องชี้แจง และอธิบาย ข้อเท็จจริง กฎหมาย: ถูกหน่วยงานรัฐ ตรวจสอบและ ชี้มูลความผิด	ติดลบในเรื่องการ กำกับดูแลกิจการที่ ดี ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: ฟ้องต่อความ เสียหายที่เกิดขึ้น กฎหมาย: ถูกยกเลิกสัญญา - ใบอนุญาต ประกอบธุรกิจ/ กรรมการและ ผู้บริหารระดับสูง ถูกจำคุก
5	ผลกระทบ ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ/ กฎหมาย ไม่ สามารถ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อกำหนด ภายในบริษัท ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดการ ฟ้องร้อง ดำเนินคดี	สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดทั้ง ภายใน และ ภายนอกบริษัท อย่างครบถ้วน	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งสามารถ แก้ไขได้ภายใน เวลาอันรวดเร็ว	ไม่สามารถ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อกำหนด ภายในบริษัท ซึ่ง ต้องใช้เวลาใน การแก้ไข ไม่ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ของบริษัทอย่าง มีสาระสำคัญ	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ของบริษัท ผู้มี ส่วนได้เสียกับ บริษัท หรืออาจ ก่อให้เกิดข้อ ร้องเรียน การ ตักเตือน ค่าปรับ	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดการ ฟ้องร้องดำเนินคดี

1.1 การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ในการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันให้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงดังนี้

- 1) แรงกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure or Incentive)
- 2) โอกาสที่เกิดจากช่องโหว่ของจุดอ่อนของการควบคุมภายใน (Opportunity)
- 3) การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ (Rationalization)

The Fraud Triangle



(ดูตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยง การทุจริตคอร์รัปชันในภาคผนวก)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) – ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	ไม่เคยเกิดขึ้น (0%) เมื่อต้องทำธุรกรรม นั้นๆ	เกิดขึ้นน้อยมาก (<20%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบางครั้ง (20%-50%) เมื่อ ต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (>50%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นทุกครั้ง (100%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ

1. การประเมินผลกระทบ (Impact) – ความเสี่ยงระดับองค์กร

ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง ให้พิจารณาทั้งผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Impacts) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Impacts) เพื่อใช้ให้เป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงในกรณีการปฏิบัติงานทั่วไป

(ที่มีได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้เพื่อประเมินความเสี่ยงเฉพาะเรื่องนั้นๆ) 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%
3	ผลกระทบด้านความปลอดภัยในการทำงาน	บาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลเบื้องต้นหรือเจ็บป่วยเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 3 วัน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัส และต้องหยุดงานมากกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัสรุนแรง มีผลทำให้ทุพพลภาพถาวรหรือเสียชีวิต
4	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์	มีโอกาสนในการเผยแพร่ข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์น้อยมาก และสามารถควบคุมได้	ชื่อเสียง: ปราบกฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในบริษัทหรือบริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล	ชื่อเสียง: สื่อสังคมออนไลน์เผยแพร่ข่าวหรือข้อมูลกรณีคอร์รัปชันของบริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: ตั้งคำถามต่อคณะกรรมการบริษัท	ชื่อเสียง: สื่อลงข่าวกรณีต่อเนื่องและสังคมเริ่มให้ความสนใจ ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทต้องชี้แจงและอธิบายข้อเท็จจริง	ชื่อเสียง: บริษัทถูกขึ้นบัญชีต้องห้าม/ภาพลักษณ์บริษัทติดลบในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: พ้องต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
5	ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมายข้อกำหนดภาครัฐ	สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดทั้งภายใน และภายนอกบริษัทอย่างครบถ้วน	ถูกตักเตือน หรือปรับตามค่า ธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ	บริษัทอาจต้องส่งหลักฐานและเข้าชี้แจง หากหน่วยงานตรวจสอบรับเรื่อง	ถูกหน่วยงานรัฐตรวจสอบและชี้มูลความผิด	ถูกยกเลิกสัญญาใบอนุญาตประกอบธุรกิจ/ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงบริษัทถูกฟ้องร้องให้รับโทษทางอาญา
6	ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม	มีผลกระทบเล็กน้อย บำบัดได้เองโดยธรรมชาติและไม่กระทบชุมชนโดยรอบ	มีผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบเล็กน้อย บริษัทสามารถแก้ไข ควบคุมได้อย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมงโดยพนักงานของบริษัทเอง	มีผลกระทบต่อชุมชน บริษัทสามารถแก้ไข ควบคุมได้อย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง โดยต้องให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท หรือถูกร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร	มีผลกระทบต่อชุมชน บริษัทไม่สามารถแก้ไข ควบคุมได้ภายใน 24 ชั่วโมง หรือการบำบัดฟื้นฟูใช้เวลาอย่างน้อยกว่า 1 ปี และ/หรือ ต้องใช้เทคโนโลยีในการบำบัด/รีไซเคิล หรือส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัทหรือทำให้โครงการล่าช้าไม่เกิน 3 เดือนหรือถูกการตักเตือนค่าปรับจากหน่วยงานภาครัฐ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง หรือการบำบัดฟื้นฟูใช้เวลา มากกว่า 1 ปี และ/หรือไม่สามารถบำบัดได้ และ/หรือยังไม่มีเทคโนโลยีที่มาบำบัดอย่างเหมาะสม หรือส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัท โดยทำให้โครงการล่าช้าเกิน 3 เดือนหรืออาจถูกระงับโครงการก่อสร้างหรือมีโทษทางอาญา

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

4.2 การจัดลำดับความสำคัญ (ความรุนแรง) ของความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างเหมาะสมกับระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Risk Map ดังนี้

แผนภาพที่ 1: Risk Map แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย กับผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง

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

5. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บริษัทฯ จึงได้กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังนี้

5.1 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

5.2 แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4T)

- Terminate เป็นการหยุด/ ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด หรือจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หน่วยงาน ภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
- Treat เป็นการ จัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือ ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)
- Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

6. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

6.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานผลการประเมินความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาต่อไป

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

6.2 ให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็น สาระสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับ ความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม หรือ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ พิจารณานุมัติการทบทวนโดยมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2568 เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน

2568



(นายขจิต ชั้ววานิชย์)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัท พรีเม เซอร์วิส โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)



(นายมาโรจน์ วานันท์)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท พรีเม เซอร์วิส โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน

- เจ้าหน้าที่ของรัฐเรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐาน อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้าง ผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับ ใบรับรองใบอนุญาตหรือยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- จ่ายสินบนโดยใช้ตัวกลาง จ่ายค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง)
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ 1 วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน 1 วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการก่อนพิจารณาออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิว

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