คู่มือการบริหารความเสี่ยง
บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน)

จัดทำโดย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มกราคม 2568

Prepare by ศิริมา

Approve by

สารบัญ

	หน้า
1. การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ	
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	4
- บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	5
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	6
- บทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	6
2. นโยบายบริหารความเสี่ยง	7
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	8
4. วิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	9
5. รายละเอียดการปฏิบัติ	14
ภาคผนวก	21

Prepare by ศิริมา

Approve by

1. <u>การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ</u>

บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นและกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอันส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือเป้าหมายของบริษัท และต้องมีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเพื่อเตรียมการรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสากล COSO ERM 2017

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight	6. Analyzes Business Context	10. Identifies Risk	15. Assesses Substantial Change	18. Leverages Information and Technology
2. Establishes Operating Structures	7. Defines Risk Appetite	11. Assesses Severity of Risk	16. Reviews Risk and Performance	19. Communicates Risk Information
3. Defines Desired Culture	8. Evaluates Alternative Strategies	12. Prioritizes Risks	17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	20. Reports on Risk, Culture, and Performance
4. Demonstrates Commitment to Core Values	9. Formulates Business Objectives	13. Implements Risk Responses		
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals		14. Develops Portfolio View		

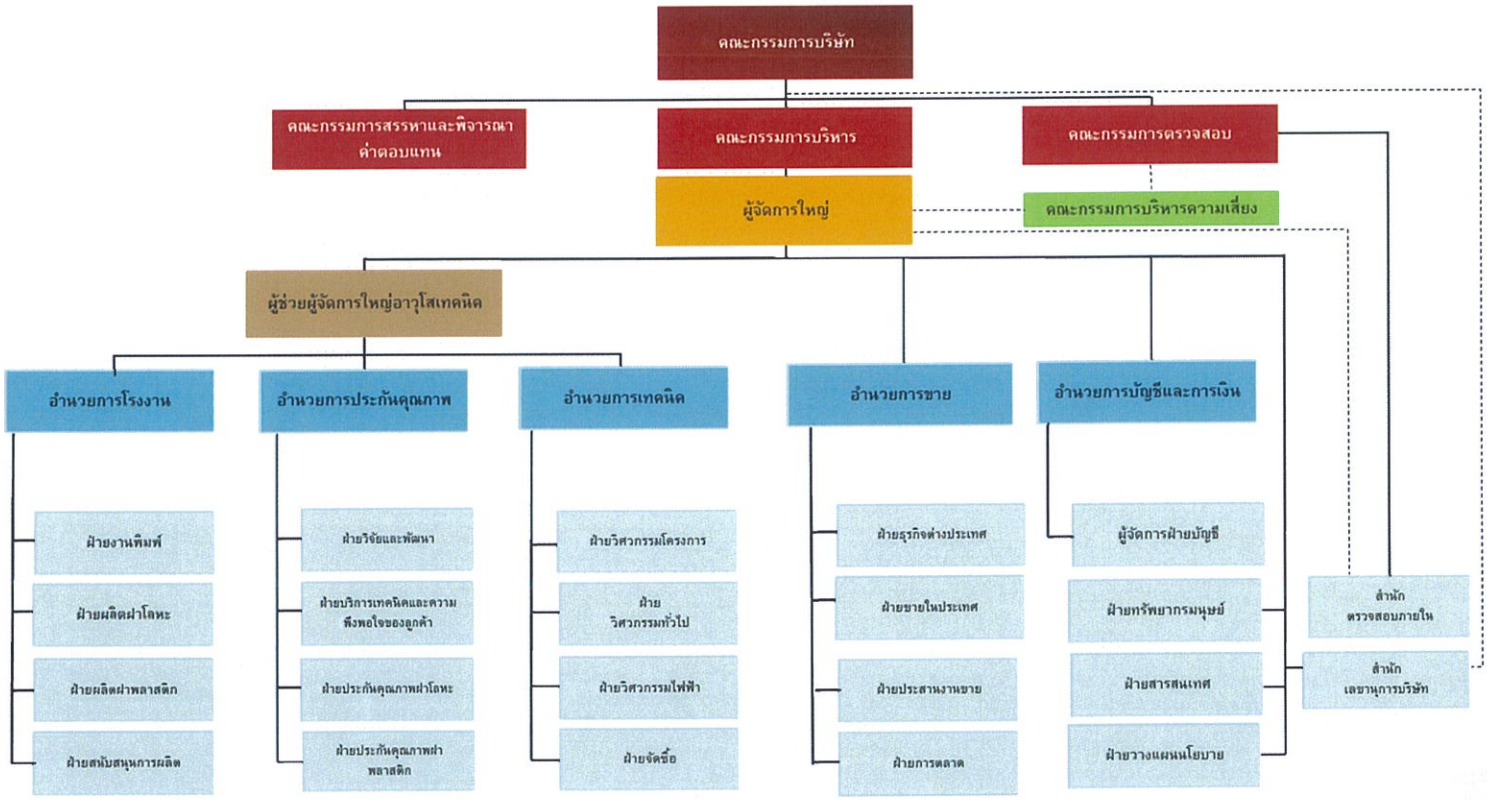
พันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดกรอบความเสี่ยง	กำหนดกลยุทธ์ แผนประจำปี แผนบริหารความเสี่ยงบริษัท	กำหนดเป้าประสงค์ แผนความเสี่ยงของกิจกรรมและโครงการ	พัฒนาแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดเฝ้าระวัง ระบุสถานะความเสี่ยง	ติดตามวัดค่า ถอดผลเรียนรู้ สารสนเทศความเสี่ยง การสื่อสาร การรายงาน

Prepare by ศิริมา

Approve by

บริษัทมีการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างดังนี้

โครงสร้างหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท



และแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้จัดการใหญ่	เป็น	ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโสเทคนิค	เป็น	กรรมการ
3. ผู้อำนวยการโรงงาน	เป็น	กรรมการ
4. ผู้อำนวยการขาย	เป็น	กรรมการ
5. ผู้อำนวยการอาวุโสบัญชีและการเงิน	เป็น	กรรมการ
6. ผู้อำนวยการประกันคุณภาพ	เป็น	กรรมการ
7. ผู้อำนวยการเทคนิค	เป็น	กรรมการ
8. ผู้จัดการฝ่ายวางแผนนโยบาย	เป็น	กรรมการและเลขานุการ

Prepare by ศิริมา

Approve by

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนด และทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และกรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโดยครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ
2. กำกับดูแล และสนับสนุนให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กร สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอันอาจทำให้เกิดความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk)
3. กำหนดการประชุมเพื่อกลั่นกรองรายงานการปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานะความเสี่ยงและความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง
4. ให้ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ติดตาม และประเมินความเพียงพอของมาตรการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง
5. พิจารณาและกำหนดความเสี่ยงระดับบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและแผนที่จะจัดการความเสี่ยงนั้น รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัท(Corporate Risk Dashboard) ให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk Dashboard) ต่อคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทรับทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญให้รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทเพื่อทราบและพิจารณาโดยเร็ว

บทบาทหน้าที่ของเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอนุมัติคู่มือ รวมถึงการแก้ไขคู่มือ พัฒนาระบบงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท ให้ดียิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
2. ช่วยให้หน่วยงานภายในบริษัทฯ สามารถระบุ ประเมิน และจัดการบริหารความเสี่ยงรวมถึงมีแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้กรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
3. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกเดือนเพื่อให้ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงรายงานความเสี่ยง VP Risk Dashboard รวมถึงเสนอมาตรการควบคุมหรือบรรเทาความเสี่ยง (Mitigation plan) ของหน่วยงานภายใต้การดูแลของแต่ละคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้วยและร่วมกันพิจารณาความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk)
4. จัดทำรายงานสรุปสถานะผลการบริหารความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk Dashboard) โดยมีเนื้อหาระบุถึง ประเภทความเสี่ยงและเหตุการณ์ ผลกระทบ มูลค่าเสียหาย ระดับความรุนแรง มาตรการบริหารความเสี่ยงหรือบรรเทา (Mitigation Plan) เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาไตรมาส ละ 1 ครั้ง
5. เสนอข้อคิดเห็นในเรื่องความเสี่ยงของบริษัทที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางกำหนดมาตรการควบคุมหรือบรรเทา สรุปทะเบียนความเสี่ยงของบริษัทและรายงานข้อมูลภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุม Management meeting ทราบ

<u>คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง</u>

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการอาวุโสซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลแต่ละฝ่ายงานและผู้จัดการฝ่ายที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยในแต่ละคณะอนุกรรมการจะดำเนินการจัดทำรายงานความเสี่ยง VP-Risk Dashboard เพื่อนำมาเสนอในที่การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกเดือน คณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยงมี 6 คณะดังนี้

1. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงงาน โดยผู้อำนวยการโรงงานเป็นประธาน
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงประกันคุณภาพ โดยผู้อำนวยการประกันคุณภาพเป็นประธาน
3. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเทคนิคและความปลอดภัย โดยผู้อำนวยการเทคนิคเป็นประธาน
4. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงบัญชีและการเงิน โดยผู้อำนวยการอาวุโสบัญชีและการเงินเป็นประธาน
5. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงงานขาย โดยผู้อำนวยการขายเป็นประธาน
6. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงงานสำนักงาน โดยผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน

บทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

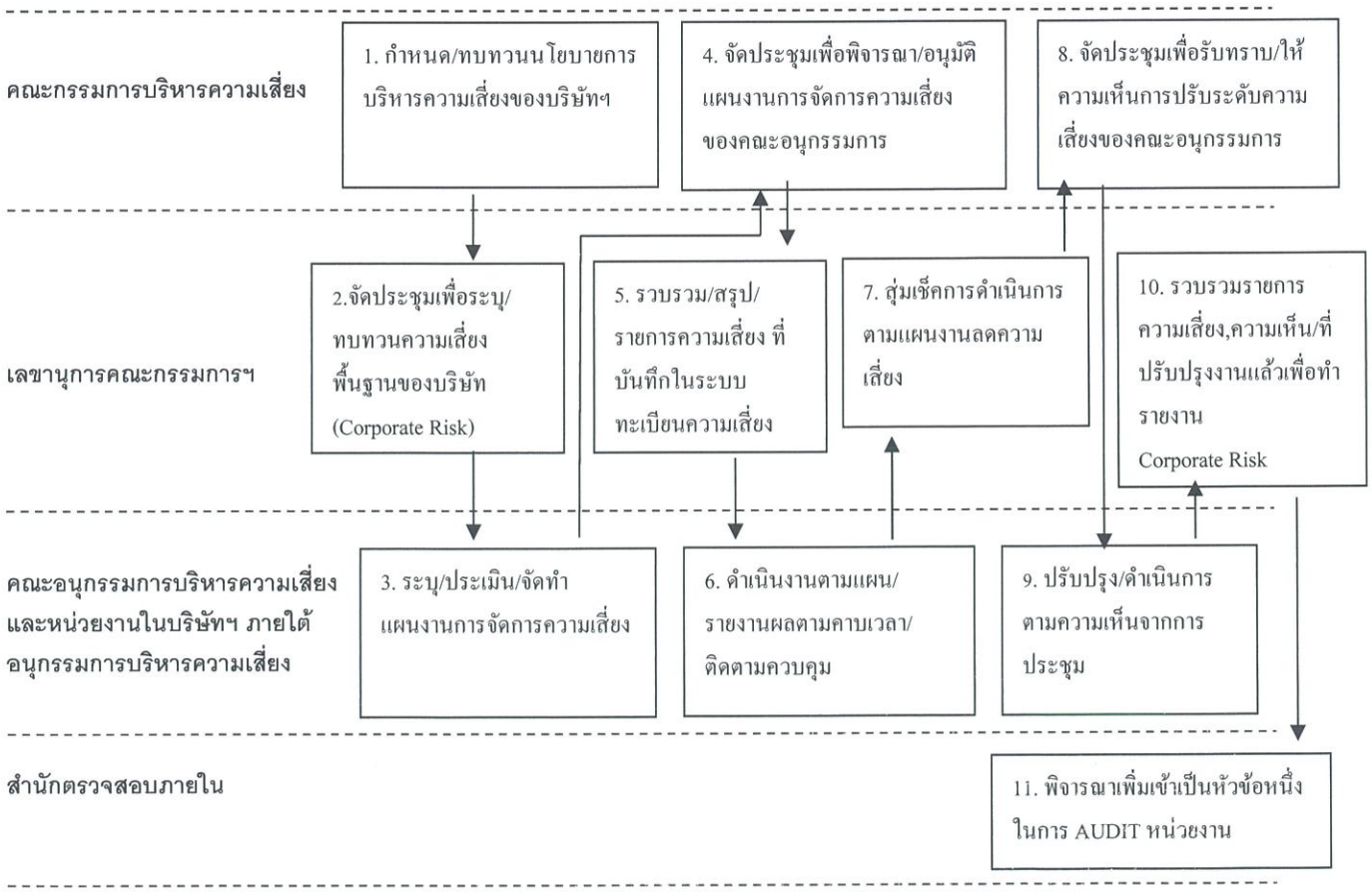
1. ถ่ายทอด สื่อสาร ให้พนักงานในสังกัด ได้ทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และกรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. ระบุความเสี่ยง VP Risk Dashboard วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง ของบริษัท รวมทั้งแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท
3. ติดตามควบคุมดูแลฝ่ายงานภายใต้คณะอนุกรรมการให้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มีแผนการจัดการความเสี่ยงระดับฝ่าย อนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owners) และให้คำปรึกษาในการดำเนินการ รับทราบและพิจารณารายงานผลการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของฝ่ายงานที่ควบคุมดูแล ให้ความเห็นเพื่อการปรับปรุง
4. รายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงของ VP-Risk Dashboard และความเสี่ยงระดับฝ่ายที่สำคัญ โดยมีเนื้อหาระบุถึง ประเภทความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหาย สาเหตุ ผลกระทบ มูลค่าเสียหาย ระดับความรุนแรง มาตรการบริหารความเสี่ยงหรือบรรเทา (Mitigation Plan) และผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. รายงานสถานะผลการบริหารความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk Dashboard) ที่ประธานอนุกรรมการเป็นผู้ดำเนินการให้คณะกรรมการบริหารควาเสี่ยงทราบ เพื่อเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้นำข้อมูลไปจัดทำรายการสรุปผลการบริหารความเสี่ยงระดับบริษัท (Corporate Risk Dashboard) ให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา

2. นโยบายบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและบริษัท โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดี เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการ ของบริษัทฯอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งบริษัทในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจวางแผนงาน และการดำเนินงาน รวมถึงมีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสีย ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
3. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท ได้รับทราบ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

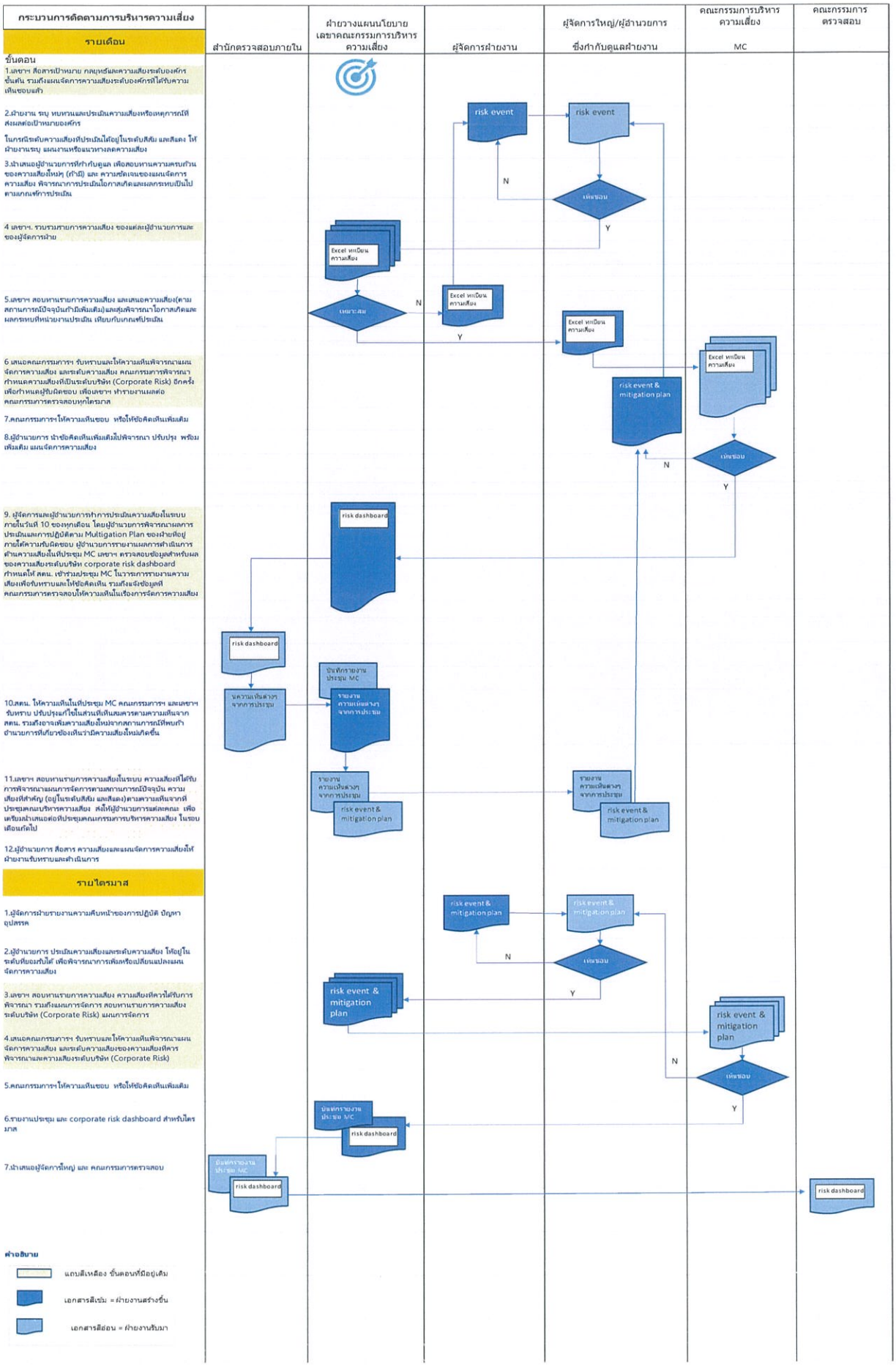
ได้จัดทำกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในภาพใหญ่และกระบวนการภาพละเอียด โดยมีรูปแบบดังนี้



Prepare by ศิริมา

Approve by

กระบวนการติดตามการบริหารความเสี่ยงโดยละเอียดมีขั้นตอนดังนี้



Prepare by ศิริมา

Approve by

กระบวนการติดตามการจัดการบริหารความเสี่ยงโดยละเอียดของบริษัทจะช่วยทำให้สามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทมีการพัฒนา Program ใน Intranet เพื่อให้ทุกฝ่ายงานสามารถบันทึกความเสี่ยงและออกรายงานความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้การทำทะเบียนความเสี่ยงของบริษัท ดำเนินการได้ดีขึ้น

4. วิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อมีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ใดๆเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย, เกิดโอกาสที่จะทำให้บริษัทฯไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงดังกล่าวนั้นได้ถูกนำมาจัดทำแผนเพื่อลดระดับความเสี่ยงและแผนได้รับการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ มีการประเมินความเสี่ยงและติดตามตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

ขอบเขต

แนวทางปฏิบัตินี้ระบุถึงอำนาจและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยง, พิจารณาประเมินความเสี่ยง, การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, การดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงตามแผน, การรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

1. **การวิเคราะห์** SWOT เพื่อพิจารณา Vision, Mission จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ ของบริษัทในแต่ละปีแล้วพิจารณากำหนดความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท (Corporate Risk)
2. **การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อพิจารณาความเพียงพอของการดำเนินการของบริษัท
3. **การระบุเหตุการณ์** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภายนอกและภายใน ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทฯ
4. **การประเมินความเสี่ยง** ความเสี่ยงถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นควรจัดการอย่างไร
5. **การตอบสนองต่อความเสี่ยง** การมีแผนงานแนวทางที่จัดการกับความเสี่ยงนั้นในรูปแบบต่างๆ
6. **กิจกรรมควบคุม** ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นจนเสร็จสิ้น
7. **สารสนเทศและการสื่อสาร** จัดเก็บข้อมูลทะเบียนความเสี่ยงของบริษัทในระบบและสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ
8. **การติดตามและประเมินผล** มีการติดตามประเมินผลของการจัดการความเสี่ยงนั้นและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น

เอกสารอ้างอิง

1. SWOT Analysis, Company strategies
2. ตารางการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Risk Categories
4. ตารางการประเมินความเสี่ยง
5. แบบฟอร์มรายงาน Risk Management Dashboard
6. แบบฟอร์มรายงาน Corporate Risk Dashboard
8. แบบประเมินความเสี่ยงทุจริตคอร์รัปชั่น

คำนิยาม

แบบฟอร์มรายงาน Risk Management Dashboard : เป็นเอกสารบันทึกความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายงาน ระบุถึงกลยุทธ์ของบริษัท, ประเภทความเสี่ยง, เหตุการณ์ความเสี่ยงกระทบต่อกลยุทธ์นั้นๆ, เหตุที่มาของความเสี่ยง, ผลกระทบจากความเสี่ยง, มูลค่าความเสียหาย, เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง, ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนการดำเนินการ, ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งหน่วยงานที่จัดทำแผนงานการจัดการความเสี่ยงจะใช้เอกสารนี้ในการรายงานผลการดำเนินการ ให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ และประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงก็จัดทำและรายงานความเสี่ยงในภาพของประธานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ ซึ่งจะมีข้อมูลความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท (Corporate Risk) รวมถึงความเสี่ยงที่รวบรวมจากฝ่ายงานภายใต้ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มรายงาน Corporate Risk Dashboard : เป็นเอกสารสรุปผลการจัดการความเสี่ยงภาพรวมของบริษัทที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำและรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัททราบ ซึ่งจะมีข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงเดิมที่มีก่อนการดำเนินการกับระดับความเสี่ยงที่เหลือหลังการดำเนินการ

แบบประเมินความเสี่ยงทุจริตคอร์รัปชั่น : เป็นแบบประเมินความเสี่ยงจากการให้สินบนและคอร์รัปชั่นที่อาจเกิดขึ้นโดยกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อแสดงออกถึงการปฏิบัติตามคู่มือมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นที่บริษัทได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมฯจากคณะกรรมการ CAC

ตารางการประเมินความเสี่ยง : เป็นตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : หมายถึงระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ของบริษัท ซึ่งได้รับการพิจารณาและเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำหนดไว้ว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือความเสี่ยงระดับปานกลาง (สีเหลือง) และระดับต่ำ (สีเขียว) และบริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงใดๆ (Zero Tolerance) ในเรื่องความปลอดภัยและการทุจริตคอร์รัปชั่น ความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงนั้น จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และรายงานต่อประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง กำหนดมาตการ แผนการจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงและนำเสนอต่อประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

สำนักตรวจสอบภายใน : ทำหน้าที่ในการตรวจสอบ สอบทานกระบวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามคู่มือที่กำหนด ให้ความเห็นในเรื่องความเสี่ยง รายงานความเสี่ยงรายไตรมาสให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบ และนำข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบ

<u>ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)</u> : เป็นการจัดประเภทความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัทฯ เพื่อให้สามารถระบุและจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องมากขึ้น โดยจัดประเภทความเสี่ยงพื้นฐานเป็นดังนี้

1. Business Risks (BR) **ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ** ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพธุรกิจจากภายนอกที่ส่งผลต่อบริษัท ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น เกิดจากการที่ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง การใช้ผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท เกิดจากการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด มีคู่แข่งใหม่เกิดขึ้น การเพิ่มของคู่แข่งใช้ช่องทางตลาดใหม่ เช่น ทาง E-Commerce เกิดจากสภาพของอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงกระทบกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์จากโลหะเป็นพลาสติก เกิดจากการบริหารงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทกิจกรรมตามแผนแผนกลยุทธ์ไม่ทันต่อสถานการณ์ ไม่สามารถดำเนินการได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท
2. Operational Risks (OR) **ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงานโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน เช่น เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานอาจจะเกิดขึ้นด้วยความผิดพลาดของคนหรือโครงสร้างของระบบ เกิดขึ้นในกระบวนงานขายและการตลาด เกิดขึ้นในการกระจายข้อมูลไปยังผู้เกี่ยวข้องในระบบในกระบวนการทำงาน เกิดขึ้นจากบุคคลขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงาน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานสำเร็จ เกิดจากระบบ Support ต่าง ๆ ขัดข้องเช่น การขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การดำเนินการไม่เสร็จตามสัญญา การออกแบบพัฒนาสินค้าล่าช้า การดำเนินโครงการไม่เหมาะสม เกิดขึ้นจากมีการขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดี การดำเนินการไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน
3. Financial Risks (FR) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินของบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การบริหารจัดการเงิน และการใช้เงินเกินงบประมาณ ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณ เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทในการจัดหาเงินทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ เกิดจากคู่สัญญาไม่สามารถทำตามข้อตกลงที่ทำกับบริษัทได้ เนื่องจากขาดความสามารถทางการเงิน เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ การมีงบประมาณไม่เพียงพอหรือเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา
4. Compliance Risks (CR) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน** ตลอดจนความไม่ชัดเจน และการไม่เป็นปัจจุบันของกฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ความเสี่ยงด้านทรัพย์สินทางปัญญา ความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเสี่ยงของการกระทำที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ ความเสี่ยงของการกระทำที่ผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท ความเสี่ยงในเรื่องการทุจริต คอรัปชั่น ที่ทุกหน่วยงานที่มีการติดต่อราชการต้องประเมินความเสี่ยงนี้

5. SHE Risk (SHER) **ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม** เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่ปลอดภัยในการทำงานทั้งชีวิตและทรัพย์สิน สุขอนามัยของพนักงาน การเกิดจากโรคจากการทำงานและความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนโดยรอบบริษัทฯ
6. Hazard Risk (HR) **ความเสี่ยงจากเหตุการณ์รุนแรงที่เกิดจากภัยธรรมชาติต่างๆ อุบัติภัย** เช่น จากอุทกภัย อัคคีภัย วาตภัย รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากโรคระบาด ความเสี่ยงจากการกระทำของมนุษย์ เช่น การชุมนุมประท้วง, การปิดถนน, การลอบวางเพลิงและการโจรกรรม
7. Cyber Security Risk (CSR) **ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์** เช่น ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Data Security) และระบบสารสนเทศ (Information Systems) รวมไปถึงความเสี่ยงจากการถูกโจมตีหรือบุกรุกในระบบต่างๆ ของบริษัท (Network Security และ Cloud Security)
8. ESG Risk **ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และการกำกับดูแลบรรษัทภิบาล (Governance) ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยรวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาทางสังคม เช่น การละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือความเสี่ยงจากธรรมาภิบาลที่ไม่โปร่งใส การทุจริตและการขาดความรับผิดชอบในการบริหารงาน ESG Risk ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยงจาก 3 ประเภทหลักได้แก่

8.1 Environmental **ด้านสิ่งแวดล้อม**

- ผลกระทบจากการเปลี่ยนเปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ การจัดหาวัตถุดิบ
- ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำที่มีต่อกระบวนการผลิตหรือบริการ
- ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีภาคอุตสาหกรรมหรือการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ขยะบรรจุภัณฑ์
- สถานที่ก่อสร้างที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ
- การเลือกใช้วัสดุที่ส่งผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมหรือมีความเสี่ยงในด้านความปลอดภัย

8.2 Social **ด้านสังคม**

- การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร
- พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
- การคัดค้านการสร้างโรงงานในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงชุมชน
- ความเสี่ยงในการที่ไม่สามารถสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากพนักงานไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมเพื่อรอบรับพฤติกรรมของผู้บริโภคได้

8.3 Governance Risk **ด้านธรรมาภิบาล**

- การที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร
- ความเสี่ยงจากการเข้าไปลงทุนในประเทศที่มีปัญหาด้านคอร์รัปชั่น
- การไม่ผ่านกฎระเบียบ เช่น การพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA)

ซึ่งการกำหนดหัวข้อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง จะเริ่มต้นจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้านโดยจัดประชุมผู้บริหารเพื่อร่วมกันพิจารณาหัวข้อความเสี่ยงด้าน ESG และร่วมกันประเมินระดับความเสี่ยง พร้อมกำหนด Risk Owner เพื่อจัดทำแผนงานลดความเสี่ยง

แนวทางเพื่อช่วยในการค้นหาความเสี่ยงของหน่วยงาน

1. จากการวิเคราะห์ SWOT
   - พิจารณาปัจจัยภายใน Strength **จุดแข็ง** อะไรคือความสามารถที่ดี
   - พิจารณาปัจจัยภายใน Weakness **จุดอ่อน** อะไรคือข้อบกพร่อง เป็นจุดอ่อนที่ต้องหาทางแก้ไข
   - พิจารณาปัจจัยภายนอก Opportunity **โอกาส**ที่จะส่งผลดีต่อบริษัท ส่งเสริมการดำเนินงาน
   - พิจารณาปัจจัยภายนอก Threat **อุปสรรค** เป็นข้อจำกัดที่บริษัทควบคุมไม่ได้ ส่งผลเสียต่อบริษัทต้องหาทางแก้ไข
2. จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานในหน่วยงานโดยพิจารณาดังนี้
   - ในหน่วยงานของท่าน มีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อะไรเกิดขึ้น มีความรุนแรงสูง มีความถี่สูง
   - ช่วงเวลาหรือสถานการณ์ใดที่ทำให้การทำงานของท่านมีความเสี่ยงสูง
   - มีปัญหาอะไรที่ท่านต้องแก้ไขในกระบวนการทำงาน
   - มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น
   - มีสิ่งใดที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงาน
   - พิจารณารายงานปัญหาโรงงานที่เกิดขึ้น อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด
   - พิจารณารายงานการเกิดอุบัติเหตุ เกิดจากอะไร
   - พิจารณารายงานจากผลการตรวจ Internal Audit อะไรที่ทำให้งานไม่เป็นไปตาม Process ที่กำหนดไว้ เช่น มีสินค้าทำลายที่ไม่เกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพ, สินค้าสำเร็จรูปไม่ได้คุณภาพหลุดถึงลูกค้า, ยอดขายน้อยกว่าเป้าหมาย, วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต, ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น, ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเพิ่มขึ้น, ไม่มีผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

1.0 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

1.1 เลขานุการคณะกรรมการฯ แจ้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการทำแผนงานจัดการความเสี่ยง โดยนโยบายดังกล่าวผ่านความเห็นชอบโดยประธานกรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2.0 จัดการประชุมเพื่อระบุ / ทบทวนความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท (Corporate Risk)

2.1 การทบทวนระบุความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท (Corporate Risk) โดยพิจารณาจาก Company Vision, Mission ของบริษัทที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี บริษัทมีความเสี่ยงเรื่องใดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของ Company Vision, Mission, พิจารณาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเสี่ยงใดหรือไม่, พิจารณาความเสี่ยงด้าน ESG มีความเสี่ยงด้านใดหรือไม่ที่จะกระทบกับบริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะสรุปความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัทให้เสร็จภายในเดือนสิงหาคม แล้วให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงนำไปพิจารณาความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใต้สังกัดเพื่อพิจารณาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผนงาน

3.0 ระบุความเสี่ยง / ประเมินความเสี่ยง / จัดทำแผนงานการจัดการความเสี่ยง

3.1 ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง/ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงาน ประชุมร่วมกันกับหน่วยงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน แผนจัดการความเสี่ยง ให้เสร็จภายในเดือนกันยายน-พฤศจิกายน ทั้งนี้ถ้าพบว่าแผนงานจัดการความเสี่ยงใดของปีปัจจุบันคาดว่าจะไม่สำเร็จในปี ให้พิจารณานำเข้ามาจัดทำแผนจัดการต่อเนื่องในปีถัดไป

3.2 ระบุความเสี่ยงและแผนงานแนวทางลดความเสี่ยงลงในระบบ Intranet Risk Dashboard โดยข้อมูลที่ระบุได้แก่ Strategy ของบริษัท ประเภทของความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยง มูลค่าความเสียหาย (ถ้ามี) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง แผนปฏิบัติ กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ

3.3 ประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก โอกาสเกิดและผลกระทบจากตารางการประเมินความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

1. **โอกาสเกิด (Likelihood)** จัดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

โอกาสเกิด	แน่นอน	มีแนวโน้มสูง	มีแนวโน้มปานกลาง	แนวโน้มต่ำ	แทบจะไม่มีโอกาส
คะแนน	5	4	3	2	1
%	มากกว่า 80%	มากกว่า 50%	มากกว่า 30%	มากกว่า 15%	ต่ำกว่า 15%
ความน่าจะเป็นสำหรับที่ใช้เกณฑ์ 12 ครั้งต่อปี	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	6-12 ครั้งต่อปี	4-5 ครั้งต่อปี	3 ครั้งต่อปี	ต่ำกว่า 2 ครั้งต่อปี

บริษัทไม่ยอมรับระดับความเสี่ยงใดๆ ในเรื่องของความปลอดภัยและการทุจริต (Zero Tolerance)

2. **ระดับผลกระทบ (Impact)** จัดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ผลกระทบ	รุนแรงมาก	รุนแรง	ปานกลาง	ต่ำ	ไม่สำคัญ
คะแนน	5	4	3	2	1
ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Loss)	ตั้งแต่ 30 ล้านบาทขึ้นไป	ตั้งแต่ 15-30 ล้านบาท	ตั้งแต่ 5-15 ล้านบาท	ตั้งแต่ 1 -5 ล้านบาท	น้อยกว่า 1 ล้านบาท
ด้านเทคโนโลยี (IT)	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ทั้งหมดและเสียหายต่อข้อมูลทั้งหมด	เกิดปัญหาต่อระบบ IT ที่สำคัญ และข้อมูลบางส่วนเสียหาย	ระบบมีปัญหาและสูญเสียไม่มาก	เกิดเหตุเล็กน้อยที่แก้ไขได้	เกิดเหตุที่ไม่สำคัญ
ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง (Reputation)	มีการพาดหัวข่าวเชิงลบทั้งสื่อในประเทศและต่างประเทศ	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในสื่อทั่วไปในประเทศมากกว่า 2 วัน	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในสื่อทั่วไปในประเทศ 1-2 วัน	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในวงจำกัด ในประเทศ	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว
ด้านอุบัติเหตุ (Accident)	เสียชีวิต	สูญเสียอวัยวะทำให้กลายเป็นบุคคลพิการหรือทุพลภาพ	บาดเจ็บหยุดงานมากกว่า 3 วัน	บาดเจ็บหยุดงาน 1-3 วัน	บาดเจ็บเล็กน้อยไม่ต้องหยุดงาน
ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Law and Regulation)	มีคำพิพากษาให้บริษัทมีความผิดห้ามประกอบธุรกิจ	คณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารถูกปรับหรือจำคุก	ถูกฟ้องร้อง/มีค่าปรับ	ทำผิดซ้ำคำเตือน ไม่แก้ไขให้ถูกต้อง	ถูกร้องเรียน/ตักเตือน
ด้านลูกค้า/บุคคล (Customer)	มีความพึงพอใจต่ำกว่า 60%	มีความพึงพอใจ 60-69%	มีความพึงพอใจ 70-79%	มีความพึงพอใจ 80-89%	มีความพึงพอใจ 90-100%
ด้านการดำเนินงาน (Operation)	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากหรือหยุดการดำเนินการมากกว่า 15 วัน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากหรือหยุดการดำเนินการ 8-15 วัน	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการหรือหยุดการดำเนินการ 4-7 วัน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการหรือหยุดการดำเนินการ 2-3 วัน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการหรือการดำเนินงาน สามารถแก้ไขภายใน 1 วัน

Prepare by ศิริมา

Approve by

ผลกระทบ	รุนแรงมาก	รุนแรง	ปานกลาง	ต่ำ	ไม่สำคัญ
คะแนน	5	4	3	2	1
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงไม่สามารถกลับคืนสภาพเดิมได้หรือมีผลกระทบต่อชุมชนและบริษัทถูกสั่งให้หยุดการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมแต่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้บางส่วนและต้องใช้ระยะเวลานานหรือมีผลกระทบต่อชุมชนและมีการร้องเรียนไปยังหน่วยงานราชการ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมแต่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้หรือมีผลกระทบต่อชุมชนร้องเรียนมาที่บริษัทต้องใช้เวลาดำเนินการแก้ไข 2-7 วัน	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหากมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำหรือมีผลกระทบต่อชุมชนร้องเรียนมาที่บริษัท สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายใน 1วัน	ไม่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือไม่มีข้อร้องเรียนจากชุมชน

ในแบบฟอร์ม ผู้ประเมินต้องระบุ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้วยทุกครั้งว่าความเสี่ยงที่ผู้ประเมินพิจารณา ใช้เกณฑ์อะไรในการพิจารณา

3.4 เมื่อได้โอกาสเกิดและระดับผลกระทบแล้ว ทำการประเมินความเสี่ยงพิจารณาว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับใดโดยดูจากตารางการประเมินความเสี่ยงดังนี้

การประเมินความเสี่ยง

โอกาส		ผลกระทบ 1 ไม่สำคัญ	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	4 รุนแรง	5 รุนแรงมาก
5	เกือบจะ 100%	ปานกลาง (5)	สูงมาก (10)	สูงมาก (15)	สูงมาก (20)	สูงมาก (25)
4	แนวโน้มสูง	ปานกลาง (4)	สูง (8)	สูงมาก (12)	สูงมาก (16)	สูงมาก (20)
3	แนวโน้ม ปานกลาง	ต่ำ (3)	ปานกลาง (6)	สูง (9)	สูงมาก (12)	สูงมาก (15)
2	แนวโน้มต่ำ	ต่ำ (2)	ต่ำ (4)	ปานกลาง (6)	สูง (8)	สูงมาก (10)
1	แทบจะไม่มี โอกาส	ต่ำ (1)	ต่ำ (2)	ต่ำ (3)	ปานกลาง (4)	ปานกลาง(5)

มีความเสี่ยงสูงมาก (High)

มีความเสี่ยงสูง (Significant)

มีความเสี่ยงปานกลาง (Moderate)

มีความเสี่ยงต่ำ (Low)

1. <u>ระดับความเสี่ยงต่ำ</u> การปรับปรุงอาจไม่จำเป็น จะปรับปรุงต่อเมื่อเห็นว่าคุ้มค่าหรือไม่ถ้าต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม การติดตามตรวจสอบยังคงมีอยู่ด้วยหน่วยงานเอง เพื่อให้แน่ใจว่ายังอยู่ในการควบคุม
2. <u>ระดับความเสี่ยงปานกลาง</u> ต้องใช้ความพยายามในการลดความเสี่ยง ถ้ามีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้พิจารณาอย่างรอบคอบและมีมาตรการลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
3. <u>ระดับความเสี่ยงสูง</u> ต้องลดความเสี่ยง มีการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นในเวลาที่กำหนด ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน
4. <u>ระดับความเสี่ยงสูงมาก</u> งานที่ดำเนินการอาจเกิดความเสียหายต้องลดความเสี่ยงทันที โดยมีการจัดสรรทรัพยากรและมีมาตรการลดความเสี่ยงตามเวลาที่กำหนด

Risk Appetite line: **ระดับที่บริษัทยอมรับได้คือระดับสีเหลืองและสีเขียว**

Prepare by ศิริมา

Approve by

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง มี 4 รูปแบบ (4T)

- Terminate เป็นการหยุด/ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงสูง แต่ไม่สามารถหาวิธีลดหรือจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องหยุดกิจกรรมความเสี่ยงนั้น
- Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หน่วยงานภายนอกบริษัท ให้ช่วยรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
- Treat เป็นการจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน การดำเนินการตามแผน mitigation plan
- Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ จะใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการหรือแผนการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

3.5 แต่ละหน่วยงานส่ง Risk Management plan ที่จัดทำเสร็จแล้วในระบบให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะพิจารณาแล้วนำเข้าประชุมกับเลขาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาร่วมกัน ปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมก่อนนำเข้าเสนอในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4.0 จัดประชุมเพื่อพิจารณา / อนุมัติแผนงานการจัดการความเสี่ยงของคณะอนุกรรมการ

4.1 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอ Risk Management plan ของ Department Risk dashboard และ VP Risk dashboard ของแต่ละคณะในเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม

4.2 ที่ประชุมพิจารณาแผนงานของแต่ละคณะอนุกรรมการและให้ข้อคิดเห็น ปรับข้อมูลให้เหมาะสมตามความเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4.3 ที่ประชุมร่วมกันพิจารณากำหนดความเสี่ยงที่เป็นระดับบริษัท Corporate Risk อีกครั้ง เพิ่ม/ลดตามความเห็นจากที่ประชุม กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงระดับ Corporate Risk

5.0 รวบรวมความเสี่ยง / สรุปรายการความเสี่ยง

5.1 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวบรวมความเสี่ยงของทุกคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาข้อมูลและสอบถามเพิ่มเติมสำหรับความเสี่ยงที่ต้องการรายละเอียดเพิ่ม

6.0 หน่วยงานดำเนินงานตามแผน / รายงานผลตามคาบเวลา / ติดตามควบคุม

6.1 ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง/ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงาน ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามกำหนดเวลาที่ระบุ

6.2 เลขานุการคณะกรรมการบริการความเสี่ยง ติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานของแต่ละคณะอนุกรรมการ

6.3 กรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติขึ้นที่จะทำให้ระดับความเสี่ยงใดๆเพิ่มขึ้น หรือมีหัวข้อความเสี่ยงเพิ่มขึ้นระหว่างปี ให้ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง/ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงาน นำเข้าในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา ถ้าที่ประชุมเห็นด้วยที่ต้องทำ Risk Management plan ให้เพิ่มลงในระบบของ Department Risk dashboard หรือ VP Risk dashboard แล้วแจ้งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

7.0 สุ่มตรวจการดำเนินการตามแผนงาน

7.1 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สุ่มตรวจติดตามแผนการดำเนินงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

8.0 จัดประชุมเพื่อรับทราบ / ให้ความเห็นการปรับระดับความเสี่ยงของคณะอนุกรรมการ

8.1 เลขานุการคณะกรรมการบริการความเสี่ยง จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกเดือน (ซึ่งใช้การประชุม MC เป็นหลัก คณะกรรมการชุดเดียวกัน) โดยให้สำนักตรวจสอบภายในเข้าร่วมประชุมในวาระนี้ทุกครั้งเพื่อรับทราบและให้ความเห็นรวมถึงถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากคณะกรรมการตรวจสอบให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ

8.2 พิจารณารายงาน VP Risk Dashboard และ Department Risk dashboard ที่สำคัญของแต่ละประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยระบุความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ ปัญหาและอุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไข รวมถึงผลการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น

8.3 ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบรายงานและให้ความเห็นของผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะอนุกรรมการ

9.0 ปรับปรุง / ดำเนินการตามความเห็นจากการประชุม

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงปรับปรุงการดำเนินการหรือแก้ไขการจัดการความเสี่ยงตามความเห็นจากที่ประชุม โดยถ้าต้องปรับปรุงในระดับ Department ก็นำข้อมูลไปสื่อสารต่อให้ Department ทราบและปรับปรุง

10.0 รวบรวมรายการความเสี่ยง, ความเห็น / ที่ปรับปรุงแล้วเพื่อจัดทำ Corporate Risk Dashboard

10.1 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวบรวมรายงานการจัดการความเสี่ยง VP Risk Dashboard ของประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำรายงาน Corporate Risk Dashboard เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

Prepare by สิริมา Approve by

10.2 จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ซึ่งใช้การประชุม MC เป็นหลัก คณะกรรมการชุดเดียวกัน) เพื่อพิจารณารายงาน Corporate Risk Dashboard ที่จะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ทุก 3 เดือน กำหนด เดือนมกราคม เดือนเมษายน เดือนกรกฎาคม เดือนตุลาคม

11.0 พิจารณาเพิ่มเข้าเป็นหัวข้อหนึ่งในการ Audit หน่วยงาน

สำนักตรวจสอบภายในรับทราบรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยง Corporate Risk Dashboard และ VP Risk Dashboard, Department Rish dashboard ของแต่ละคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณารวมแผนงานการบริหารความเสี่ยงเข้าไปอยู่ในหัวข้อการตรวจสอบตามความเหมาะสม

ภาคผนวก

กำหนดการประชุม

กิจกรรม		ระยะเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง
1.0	จัดการประชุมเพื่อระบุ / ทบทวนความเสี่ยงพื้นฐานของบริษัท (Corporate Risk)	เดือนสิงหาคม	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2.0	ระบุความเสี่ยง / ประเมินความเสี่ยง / จัดทำแผนงานการจัดการความเสี่ยง	เดือนกันยายน-ตุลาคม	ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง/ ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการสำนักงาน
3.0	จัดประชุมเพื่อพิจารณา / อนุมัติแผนงานการจัดการความเสี่ยงของคณะอนุกรรมการ	เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4.0	จัดประชุมเพื่อรับทราบ / ให้ความเห็นการปรับระดับความเสี่ยงของคณะอนุกรรมการ	ทุกเดือน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
5.0	รวบรวมรายการความเสี่ยง, ความเห็น / ที่ปรับปรุงแล้วเพื่อจัดทำ Corporate Risk Dashboard	ทุก 3 เดือน กำหนด เดือนมกราคม เดือนเมษายน เดือนกรกฎาคม เดือนตุลาคม	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

Prepare by ศิริมา

Approve by

ตารางการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interested party)	ประเภท	ข้อกำหนด/ความต้องการ (Needs)	ความคาดหวัง (ถ้ามี) (Expectation)	ผลการดำเนินงาน ณ ปัจจุบันขององค์กร	R/O
1. ผู้ถือหุ้น (Shareholder)	ภายใน	1.1 ผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง 1.2 มีความมั่นคง โปร่งใส และตรวจสอบได้	ผลกำไรและความยั่งยืน		O
2. ลูกค้า (Customer)	ภายนอก	2.1 สินค้าคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 2.2 การปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ที่ลูกค้าแจ้ง เช่น มาตรฐาน ความปลอดภัย/สิ่งแวดล้อม/อื่นๆ			O O
3. ผู้รับเหมา (Contractor)	ภายนอก	- มีการกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจ ร่วมกันที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เช่น เกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้างด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย กฎความปลอดภัยในการทำงาน รวม ถึงด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการป้องกันการปนเปื้อน - ความปลอดภัยในการทำงาน ณ สถานที่ตั้งของบริษัท			O
4. หน่วยงานภายนอก (Outsource)	ภายนอก	- มีการกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจ ร่วมกันที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เช่น เกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้างด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย กฎความปลอดภัยในการ ทำงาน รวม ถึงด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการป้องกันการปนเปื้อน - ความปลอดภัยในการทำงาน ณ สถานที่ตั้ง ของบริษัท			O
5. หน่วยงานราชการ (Government)	ภายนอก	- ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- ให้ความร่วมมือ/เข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมที่หน่วยงานราชการ ท้องถิ่นจัดขึ้น		O
6. ชุมชน/สังคม	ภายนอก	- ไม่สร้างความเดือดร้อน และผลกระทบต่อชีวิตทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	- กิจกรรม CSR ร่วมกับชุมชนใกล้เคียง		O
7 . คณะผู้บริหาร	ภายใน	- บรรลุโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และปฏิบัติตามกกหมายที่เกี่ยวข้อง	- ได้รับความเชื่อถือจากผู้ถือหุ้น		O
			- เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา		
8. พนักงาน (Employee)	ภายใน	- ค่าจ้างที่เป็นธรรม และมีสวัสดิการที่ดี - สภาพแวดล้อมในการทำงานปลอดภัยและ มีสุขอนามัยที่ดี	- ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และให้ การสนับสนุนการดำเนินงาน - โบนัส สวัสดิการ หรือผลตอบแทนที่		O

Prepare by สริมา

Approve by