

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Crisis Management)



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- **พนักงาน** การที่บริษัทมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน รายได้ และความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะในพื้นที่ก่อสร้างที่มีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงช่วยลดความเครียดและความกดดันในการทำงานที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนต่างๆ
- **ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์** การที่บริษัทสามารถระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน การบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยป้องกันการสูญเสีย แต่ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงของบริษัท นำไปสู่การเติบโตและความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน
- **ลูกค้า/ผู้รับเหมา** การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้สามารถวางแผนและควบคุมต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เพิ่มโอกาสในการได้รับงานใหม่ ๆ จากการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และลดความเสี่ยงในการรับผิดชอบร่วมกันกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ

ความสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันก่อให้เกิดปัจจัยความเสี่ยงที่หลากหลาย เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันและธุรกิจข้ามชาติที่เข้ามาแข่งขันมากขึ้นและความไม่แน่นอนทางการเมืองซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ และบรรลุเป้าประสงค์ในการสานสัมพันธ์ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนั้นบริษัทจึงได้ทบทวนกระบวนการและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อประเมินแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



แผนการจัดการและการปฏิบัติตามมาตรฐาน

บริษัทได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ที่มีความมุ่งมั่นจะเป็นบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างที่ดำเนินธุรกิจก่อสร้างที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ ภายใต้หลักปรัชญาทำธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและคำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในการดำเนินการ บริษัทได้จัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่ดี ตามแนวปฏิบัติสากล COSO ERM 2017: Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance ซึ่งเน้นไปที่กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน รวมถึงโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงอันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

นอกจากนี้บริษัทยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง การให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในเรื่องการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ การพิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทที่สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัททั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น ด้านการลงทุน ด้านการเงิน ด้านความปลอดภัย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ และด้าน ESG รวมทั้งการเสนอแนะวิธีป้องกัน วิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ตลอดจนรายงานผลการประเมินความเสี่ยง และการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นประจำ ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญซึ่งกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาโดยเร็วที่สุด เพื่อจัดเตรียมแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) สำหรับรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรต้องหยุดชะงัก และสามารถกลับมาดำเนินงานได้เป็นปกติภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นจะถูกกำหนดภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

 นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยง: <https://www.ch-karnchang.co.th/storage/downloads/corporate-governance/corporate-governance-policy/ck-risk-policy-th.pdf>

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ช.การช่าง

คณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำหนดและพิจารณานโยบาย มีผู้บริหารทำหน้าที่ดูแลให้ความ เห็นชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม มีคณะทำงานในแต่ละสายงานทำหน้าที่ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานทุกไตรมาส เมื่อคณะผู้บริหารความเห็นชอบจึงนำเข้า

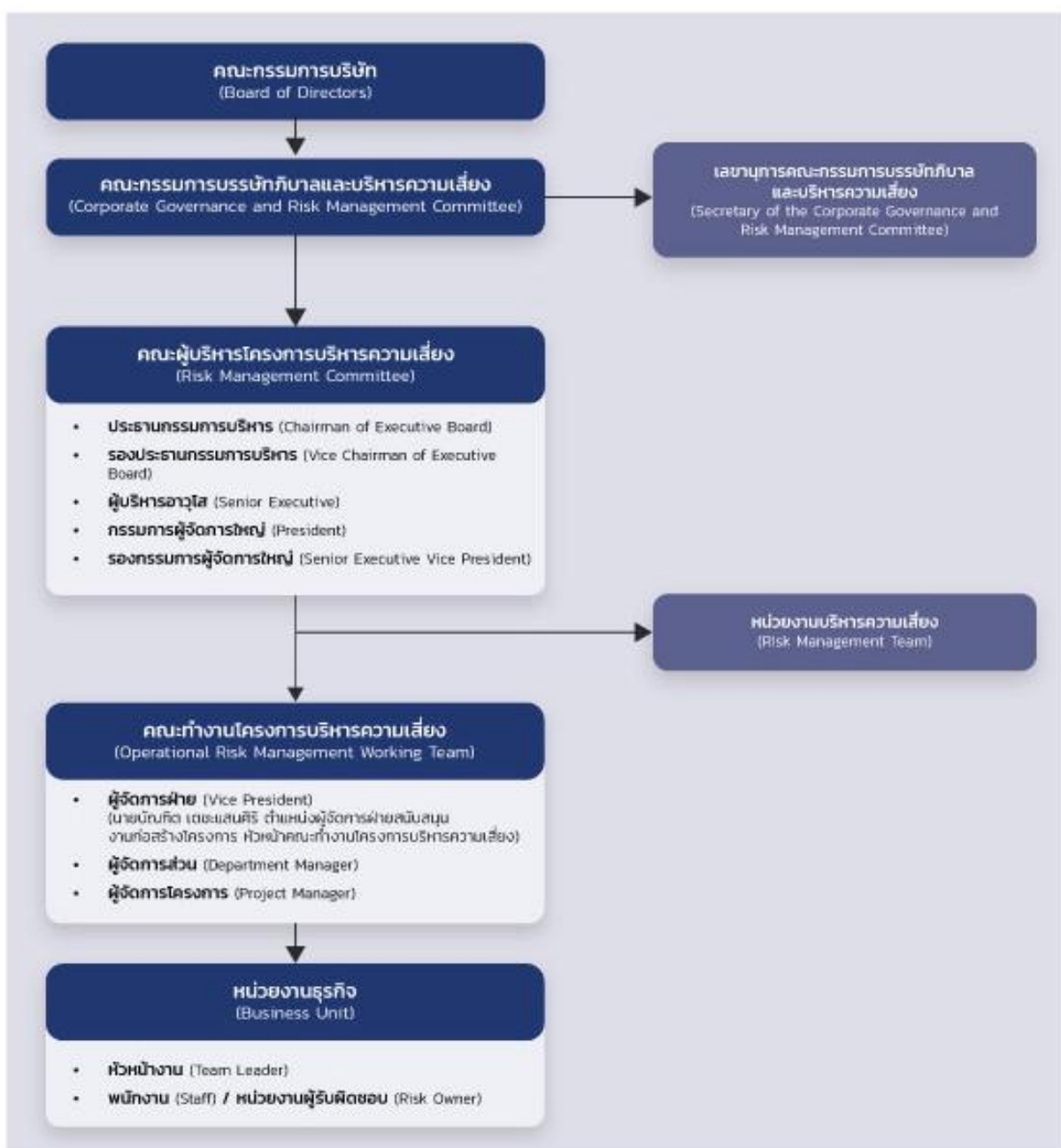




ที่ประชุม คณะกรรมการบริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอนุมัติ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบต่อไป

หมายเหตุ: เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระ คณะกรรมการด้านบริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยงจึงขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริษัท ไม่อยู่ภายใต้สายงานธุรกิจ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ช.การช่าง





ตำแหน่ง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการบริษัท	- กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก - กำกับดูแลวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงาน - ประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยงเพื่อรับทราบผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส - ทบทวนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจประจำปี ตามที่คณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยงนำเสนอและอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง
คณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ - ส่งเสริมและติดตามประสิทธิผลของนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - ทบทวนและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสมและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ - ให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบ ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณธุรกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมาตรฐานความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG risk)
คณะผู้บริหารโครงการบริหารความเสี่ยง	- พิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง - นำแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง - พิจารณาความสัมพันธ์จากผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่อง ติดตามความก้าวหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ เปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง - รายงานเกี่ยวกับการบริหารและจัดการความเสี่ยงในแต่ละไตรมาสต่อคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทได้รับการติดตามและจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
เลขานุการคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง	- ประสานงานและจัดประชุมคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง ประชุมผู้บริหารโครงการบริหารความเสี่ยง และประชุมคณะทำงานโครงการบริหารความเสี่ยง - รวบรวมข้อมูลการประเมินความเสี่ยงของแต่ละสายงาน และจัดทำข้อมูลประกอบการประชุม พร้อมทั้งติดตามความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยง ร่วมกับสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ - จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ร่วมกับสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนำเสนอต่อ





ตำแหน่ง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	คณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง ● จัดทำและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทร่วมกับสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานบริหารความเสี่ยง	● จัดทำ และ/หรือทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้กับองค์กร ● ให้การสนับสนุนและคำแนะนำในการระบุประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของแต่ละหน่วยงาน ● ติดตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงจากแต่ละสายงานหรือหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง เพื่อรวบรวมเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) ● จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญระดับองค์กร (Corporate Key Risk Indicator: KRI) เพื่อใช้ในการติดตามแนวโน้มความเสี่ยง ● จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามวาระ และเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง ● ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ ● ประสานงานให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ● ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงานในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติให้ถูกต้องตามกรอบที่กำหนด
คณะทำงานโครงการบริหารความเสี่ยง	สำหรับหัวหน้าคณะทำงาน ● กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานของตน รวมทั้งกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปปฏิบัติ ● มีหน้าที่จัดทำกรอบนโยบาย และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงานต่างๆ ● สร้างความมั่นใจว่าในฝ่ายงานที่รับผิดชอบนั้นมีการปฏิบัติงานประจำวัน การประเมินการบริหารความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงอย่างทันเวลาและเหมาะสม ● ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ และ ประเมินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ ● ศึกษาวิเคราะห์งานบริการกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ● ประสานงานกับหน่วยงานเพื่อจัดเตรียม ทบทวน และทดสอบ แผน BCP ● ส่งเสริมและสนับสนุน พนักงานในฝ่ายให้มีจิตสำนึกที่จะตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ● ทบทวนและเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับธุรกิจ ● ช่วยผู้บริหารในการพัฒนาเกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและติดตามกระบวนการรายงานและรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูง





ตำแหน่ง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	สำหรับคณะทำงาน - ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสายงาน ประเมินโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์ และนำเสนอผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงานเพื่ออนุมัติ ก่อนนำเสนอให้เลขานุการคณะกรรมการบริษัทและบริหารความเสี่ยง - เข้าประชุมเพื่อร่วมกันให้ความเห็นชอบผลการประเมินความเสี่ยงของทุกสายงานในแต่ละไตรมาสก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารโครงการบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานธุรกิจ	ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ

คณะกรรมการด้านบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง

รายชื่อ	ตำแหน่ง	กรรมการอิสระ/เป็นผู้บริหาร
1. นายภัทรุตม์ ทรรทรานนท์	ประธานกรรมการบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง	กรรมการอิสระ
2. นายวิฑูร เตชะทัศนสุนทร	กรรมการบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง	กรรมการอิสระ
3. นายปลิว ตรีวิศเวทย์	กรรมการบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
4. นายณรงค์ แสงสุริยะ	กรรมการบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
5. นางสาวสุภามาส ตรีวิศเวทย์	กรรมการบริษัทภิบาลและบริหารความเสี่ยง	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร



บริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารภัยและความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กรอบการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการเสนอแนะวิธีป้องกัน วิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ การติดตาม ประเมินผล การปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตลอดจนรายงานผลการประเมิน ความเสี่ยง และการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นประจำ ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญซึ่ง กระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาโดยเร็วที่สุด เพื่อจัดเตรียมแผนความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) สำหรับรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานของ องค์การต้องหยุดชะงัก และสามารถกลับมาดำเนินงานได้เป็นปกติภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ข้างต้นจะถูกกำหนดภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



การบริหารความเสี่ยง

- การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบ สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ (Risk Matrix) และจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลสนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) หรือความต้องการที่จะยอมรับ (Risk tolerance) เพื่อสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มี Risk Matrix ที่แสดงถึงการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหาร



ความเสี่ยงที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร และดำเนินกระบวนการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในจนสามารถประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป จึงได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอน	สรุปรายละเอียด
1. การกำหนด วัตถุประสงค์	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจของบริษัท เพื่อให้สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมี ประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของระดับองค์กรและระดับหน่วยงานจะถูกกำหนด เพื่อให้ มั่นใจว่า แต่ละ ระดับ มีเป้าหมาย หรือภารกิจที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยรวมของ บริษัท
2. การระบุความเสี่ยง	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก โดยอาจใช้ วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมภาษณ์ หรือการระดมสมอง เพื่อระบุความ





ขั้นตอน	สรุปรายละเอียด
	เสี่ยง และสาเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน แนวทางการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ • ข้อจำกัดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ไม่ควรนับเป็นความเสี่ยง • แนวทางการระบุความเสี่ยง • ประเภทความเสี่ยงของบริษัท
3. การประเมินความเสี่ยง	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง จะประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน แนวทางการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ • การจัดระดับความเสี่ยงในการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงมี 5 ระดับ คือ ต่ำมาก (1) ต่ำ (2) ปานกลาง (3) สูง (4) และสูงมาก (5) • ระดับความเสี่ยงโดยรวม จะถูกกำหนดโดยการพิจารณาทั้งผลกระทบและโอกาสเกิด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก การจัด ระดับ ความเสี่ยงนี้แสดงในแผนภาพความเสี่ยง (Heatmap) • แนวทางการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ให้อ้างอิงจากตารางหลักเกณฑ์ ในการกำหนดระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดของความเสี่ยง • กรณีที่ใช้เกณฑ์ในการประเมินระดับผลกระทบมากกว่า 1 ด้าน ให้ใช้ระดับคะแนนที่สูงที่สุดเป็นข้อสรุป
4. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น ความสามารถในการปรับตัวต่อความเสี่ยง ความซับซ้อน ความรวดเร็ว ระยะเวลาที่คงอยู่ และประสิทธิผลของ การตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงเป็นไป อย่างเหมาะสม
5. การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง กำหนดการตอบสนอง หรือจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณา ตามความสำคัญของความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความรุนแรงของความเสี่ยง รวมถึงต้นทุนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับแต่ละระดับความ เสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางขึ้นไป ถือว่าไม่สามารถยอมรับได้ และหน่วยงานเจ้าของ ความเสี่ยงจะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม • การตอบสนองความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ยอมรับ (accept) หลีกเลี่ยง (avoid) จัดการ (reduce) ถ่ายโอน (transfer) และเดินหน้า (pursue) ทั้งนี้ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดและนำกิจกรรมการควบคุมไป



ขั้นตอน	สรุปรายละเอียด
	ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่า การตอบสนองความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตาม และรายงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุม หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงมี หน้าที่ปรับปรุงข้อมูลการควบคุมที่มีอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน กิจกรรมการควบคุมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา และการควบคุมเชิงแก้ไข
6. การติดตามผล และ ทบทวน	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่ติดตามสถานะของความเสี่ยง และปรับปรุงข้อมูล ในทะเบียนความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน (เช่น การระบุความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ การ ประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และวันที่กำหนดแล้วเสร็จ) และรายงานต่อ ผู้บริหารหลังจากที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ได้จัดทำทะเบียนความเสี่ยงแล้ว ทะเบียนความเสี่ยงนี้จะต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยหัวหน้างานที่เป็นผู้บริหาร ระดับสูงกว่าหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงควรระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) โดยการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและสาเหตุที่แท้จริง การ แสดงผล และการติดตามตัวชี้วัด ความเสี่ยงหลัก (KRI) สามารถใช้ KRI Dashboard เป็น เครื่องมือในการนำเสนอ

1) การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนในการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง การ ระบุความเสี่ยง จะต้องระบุสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ บริหารจัดการความเสี่ยง ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ แหล่งที่มาของ ปัจจัยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้าง องค์กร และระบบการบริหารงาน
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบ ภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง

การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น ทีมผู้บริหารหรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ ประสบการณ์ (Experience) การระดมความคิด (Brainstorming Group) หรือการใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยง คำอธิบายความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากความเสี่ยงควรมีความชัดเจน

บริษัทได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท โดยพิจารณาความเสี่ยงแต่ละรายการที่มีลักษณะร่วมกัน เช่น เกิดจากปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน หรือส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน ดังนี้

 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวะการณ์ แข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร
 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากพนักงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร
 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงิน และงบการเงิน รวมทั้งความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk) และความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน (Credit Risk) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน
 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)	เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร
 ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Environmental, Social and Governance Risk: ESG Risk)	เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบในทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านบรรษัทภิบาล อันเนื่องจากการดำเนินการขององค์กรซึ่งเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

2) การประเมินความเสี่ยง

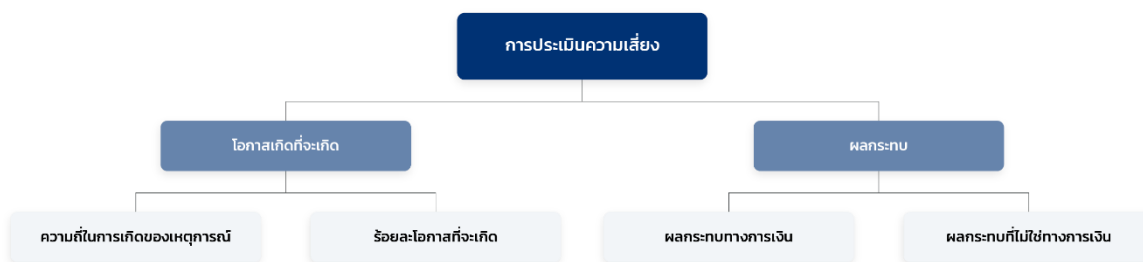
ความเสี่ยงที่ระบุและอยู่ในรายการความเสี่ยงขององค์กร จะได้รับการประเมินเพื่อให้เข้าใจว่า ความรุนแรงของความเสี่ยง แต่ละรายการมีผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการอย่างไร การประเมินความเสี่ยงมีผลต่อการ เลือกรวบรวมการตอบสนองต่อความเสี่ยง เมื่อทราบถึงความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจึงจะตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร ที่ต้องใช้ และความรู้ความสามารถที่ต้องมี เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินความเสี่ยง

- เป็นข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบความเสี่ยงกับกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารความเสี่ยง
- ระบุความเสี่ยงที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้
- มีข้อมูลตั้งต้นสำหรับการเลือกและจัดลำดับความสำคัญของการตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงโดยใช้ Risk Matrix

เป็นขั้นตอนการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อ กำหนดระดับความเสี่ยง (Risk level) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง เพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ก่อน โดยแสดงระดับ ความเสี่ยง (Risk level) การคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน



โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
• ระบุรอบเวลาในการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเพิกเฉยต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในระยะยาวด้วย • ความเป็นไปได้นั้นอาจแสดงได้หลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น ○ เชิงคุณภาพ/ความถี่: “ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ [ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 12 เดือน] คือ 1 ครั้งทุกๆ 12 เดือน” ○ เชิงปริมาณ: “ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ [ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 12 เดือน] คือ ร้อยละ 25 ” • อธิบายโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1-5	• เลือกเกณฑ์ที่จะใช้โดยพิจารณาทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขององค์กรและการวัดผลการปฏิบัติงาน



โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงจะถูกนำมาจัดระดับตั้งแต่ 1-5 ดังนี้



Enterprise Risk Matrix

		Impact (ผลกระทบ)				
		Risk Appetite				
		ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)	สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	ต่ำ (2)	2	4	6	8	10
	ต่ำมาก (1)	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	20-25	บริษัทจะต้องทำการพิจารณาและหามาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างเร่งด่วน
สูง	13-19	บริษัทจะต้องทำการพิจารณาและหามาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญ รองลงมาจากระดับความเสี่ยงสูงมาก
ปานกลาง	7-12	บริษัทจะต้องทำการพิจารณาและหามาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม ตามความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญรองจากระดับ ความเสี่ยงสูงและต้องมีการปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน อย่างเคร่งครัด มีการป้องกัน ความเสี่ยงเหล่านั้นอาจเกิดขึ้น
ต่ำ	4-6	บริษัทยังไม่จำเป็นต้องมีมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่อย่างไรก็ตาม ควรติดตามดูแลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำมาก	1-3	บริษัทยังไม่จำเป็นต้องมีมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่อย่างไรก็ตาม ควรติดตามดูแลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ



หน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับความเสี่ยง และเสนอ เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบไปยังคณะกรรมการบริษัท และบริหารความเสี่ยงเพื่อ ทบทวนและ อนุมัติ นอกจากนี้ ระดับความเสี่ยงโดยรวมควรได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ธุรกิจในที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม

3) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและจัดสรร ทรัพยากรได้ อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพรวมกัน เช่น โอกาสที่จะเกิดและ ผลกระทบของ ความเสี่ยง ระดับความไม่แน่นอนของความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร การจัดลำดับ ความสำคัญของความ เสี่ยงจะพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ความ เสี่ยงที่เข้าใกล้ระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้จะมีความสำคัญมากขึ้น ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะถูกกำหนดโดย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น

- **ความสามารถในการปรับตัวต่อความเสี่ยง:** ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อ ความ เสี่ยง
- **ความซับซ้อน:** ขอบเขตและลักษณะของความเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กร โดยความเสี่ยงจากการ พึ่งพา องค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจมักจะเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น
- **ความรวดเร็ว:** ความรวดเร็วในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อองค์กร ความรวดเร็วอาจทำให้ ประสิทธิภาพของกิจการเบี่ยงเบนไปจากช่วงประสิทธิภาพที่ยอมรับได้
- **ระยะเวลาคงอยู่:** ระยะเวลาที่ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อองค์กร
- **ประสิทธิผลของการตอบสนองความเสี่ยง:** ความสามารถขององค์กรในการกลับสู่ช่วงที่ยอมรับได้ของ องค์กร

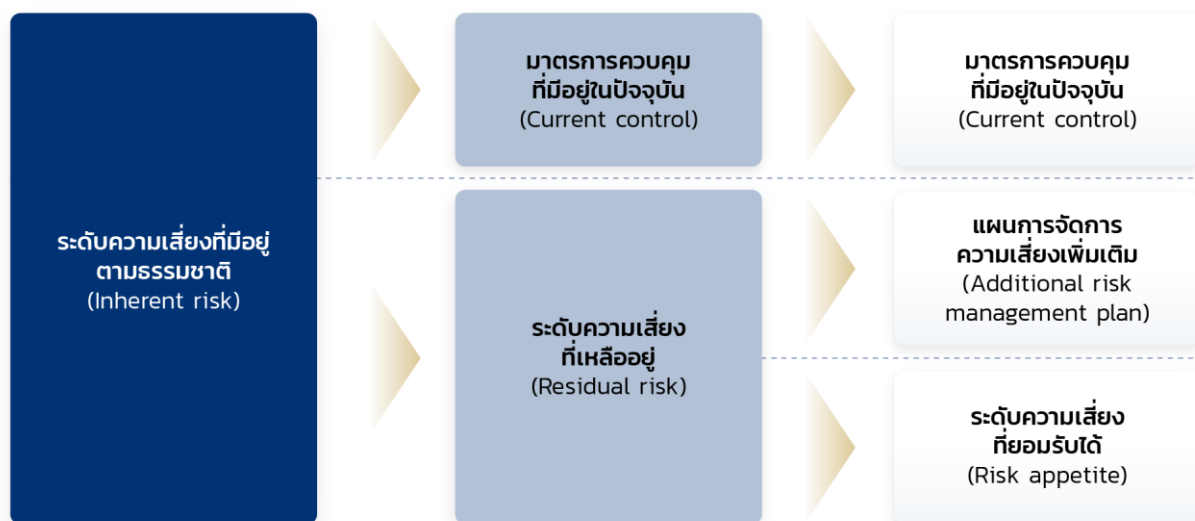
4) การตอบสนองความเสี่ยง

ผู้บริหารจะเลือกปรับใช้การตอบสนองความเสี่ยงให้เหมาะสมกับความเสี่ยงทั้งหมดที่ตรวจพบ โดยผู้บริหารจะ พิจารณาถึง ความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ตลอดจนบริบททางธุรกิจและวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การตอบสนองความเสี่ยงยังคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย โดยแนวทาง การตอบสนองความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017

การพิจารณาแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยง ของ องค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และลดระดับผลกระทบของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) สามารถทำได้โดยกำหนดแผนการ จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Additional risk) หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

เมื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current control) แล้วยังคงมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) จึงมีความจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การพิจารณาแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง



- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ประเภทและปริมาณความเสี่ยงโดยรวมที่บริษัทยินดีที่จะยอมรับ สำหรับการดำเนินงานต่อตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นกำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหาร และทบทวนโดยคณะกรรมการบริษัท และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทผ่านการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บริษัทจะพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการเงิน และ/หรือวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน พร้อมทั้งจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โดยรายการความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท มีดังต่อไปนี้



ไม่ลงทุนในประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ และไม่มี
ความเข้าใจอย่างเพียงพอที่จะจัดการความเสี่ยงได้

ยอมรับการทำธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสร้างความยั่งยืนอย่าง
ต่อเนื่อง แต่ต้องไม่เกิดผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ และต้องปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ/กฎหมายอย่างเคร่งครัด

ไม่ดำเนินการโครงการที่มีผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียง แม้จะได้ผลตอบแทน
สูง

ไม่ลงทุนในโครงการที่ไม่มีความเข้าใจเพียงพอที่จะจัดการความเสี่ยงได้
หรือไม่มีศักยภาพ/ทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน



ไม่เข้าประมูลโครงการที่ได้รับผลตอบแทน (IRR) น้อย หรือมีการแข่งขันทางด้านราคาอย่างรุนแรง

ยอมรับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แต่ต้องไม่ทำให้คุณภาพสินค้าและบริการต่ำกว่ามาตรฐานและไม่ส่งผลในทางลบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท

5) การติดตามความเสี่ยง

การติดตามและจัดทำรายงานช่วยให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน อีกทั้งช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ การกำกับดูแล และการปฏิบัติงานประจำวันมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้ ความต้องการของผู้ใช้รายงานจะเป็นปัจจัยที่กำหนดรูปแบบของการติดตามและการรายงาน การจัดทำรายงาน



การจัดทำรายงาน

ผลการบริหารความเสี่ยงจะทำให้ผู้บริหารสามารถระบุและทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และ พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์และการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงสามารถตรวจสอบได้ว่า การจัดการความเสี่ยงที่สำคัญได้มีการนำไปปฏิบัติจริง ตลอดจนมีการรายงานเหตุการณ์ความผิดพลาด นอกจากนี้ทำให้ คณะกรรมการบริษัทมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์

ทะเบียนความเสี่ยง คือ เอกสารที่ประกอบด้วยคำอธิบายความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ เจ้าของความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยง



ทะเบียนความเสี่ยง (Risk register)



แผนภาพความเสี่ยง (Risk Heat map)

แผนภาพความเสี่ยงใช้เพื่อนำเสนอภาพรวมของความเสี่ยงและลำดับความสำคัญ โดยแผนภาพความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้ สำหรับ:

- การนำเสนอผลการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ
- การแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของความเสี่ยงต่าง ๆ เปรียบเทียบกัน
- การให้เหตุผลสนับสนุนระดับความเสี่ยงโดยรวม



ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก
(Key Risk Indicators: KRIs)

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยสามารถใช้ในการวัด

- ประสิทธิภาพของแผนจัดการความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป
- ประเภทของตัวชี้วัด อาจเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดแบบชี้หน้า หรือตัวชี้วัดแบบติดตามก็ได้
 - ตัวชี้วัดแบบชี้หน้า (leading indicator) เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า และช่วยเตือนก่อนความเสี่ยง จะเกิดขึ้น
 - ตัวชี้วัดแบบติดตาม (Lagging indicator) เป็นการมองย้อนกลับไปในอดีต และใช้ในการประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่



6) การรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการบริษัท

บริษัท ได้จัดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การประชุมคณะกรรมการบริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอนุมัติผลการประเมินความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เป็นประจำทุกไตรมาส และสรุปรายงานการประชุมต่อที่ ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบต่อไป
- การประชุมคณะผู้บริหารโครงการบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวน ติดตาม และพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยง เป็นประจำทุกไตรมาส โดยมีเลขานุการคณะกรรมการ บริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ประสานงาน เพื่อรายงานผลต่อที่ประชุม คณะกรรมการ บริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยงในการพิจารณาอนุมัติ
- การประชุมคณะทำงานโครงการบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวน ติดตาม และพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยง เป็นประจำทุกไตรมาส โดยมีเลขานุการคณะกรรมการ บริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ประสานงาน เพื่อรายงานผลต่อที่ประชุม คณะผู้บริหารโครงการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท ภิบาลและบริหารความเสี่ยง ในการให้ความเห็นชอบ และพิจารณาอนุมัติตามลำดับ

การจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

อุตสาหกรรมก่อสร้างต้องเผชิญกับ Emerging Risks ที่หลากหลาย ตั้งแต่ความเสี่ยงด้านกฎหมาย เทคโนโลยี สภาพภูมิอากาศ ไปจนถึงเศรษฐกิจและห่วงโซ่อุปทาน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องใช้แนวทางที่ผสมผสานทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว โดย Emerging Risks ที่สำคัญ 2 อันดับแรก ของบริษัทที่ประเมินในปี 2567 ได้แก่



1. ความเสี่ยงจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและปัญหาทางด้านภูมิรัฐศาสตร์และสงคราม (Economic Recession, Geopolitical and War Risk)



ลักษณะความเสี่ยง:	ข้อขัดแย้งระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นทั่วโลก และ การชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ปัญหาด้านเงินเพื่ออัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับที่สูงขึ้น
ผลกระทบจากความเสี่ยง:	1. แผนการลงทุนจากภาครัฐล่าช้า ไม่สามารถเข้าประมูลงาน 2. ต้นทุนการก่อสร้างในส่วนที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศปรับเพิ่มสูงขึ้น เช่น เครื่องจักรเฉพาะทาง วัสดุก่อสร้างเฉพาะทาง เป็นต้น 3. ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินสกุลต่างประเทศ
มาตรการจัดการความเสี่ยง:	1. ติดตามภาวะตลาด เศรษฐกิจ และ เหตุการณ์ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทิศทางตลาดและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น การพิจารณาแผนการลงทุนในตลาดใหม่ การรักษาระดับสภาพคล่องบริษัท การชะลอการลงทุนในส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ 2. ควบคุมต้นทุนการก่อสร้างให้อยู่ภายใต้งบประมาณ เช่น ติดตามการเคลื่อนไหวราคาวัสดุ ก่อสร้าง เครื่องจักรและอุปกรณ์ระบบที่ต้องพึ่งพาผู้ขายต่างประเทศ ประเมินแผนการจัดส่ง ต้นทุนเงินประกัน อัตราภาษี และ กำหนดแผนสำรองในการจัดหาผู้ขายรายอื่นที่คุณสมบัติเทียบเท่า และ ทางเลือกวิธีการขนส่ง เพื่อให้งานก่อสร้างเสร็จทันตามกำหนด เป็นต้น 3. การจับคู่รายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินตราต่างประเทศ (Matching Cost) และ สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract)

2. ความเสี่ยงจากกฎระเบียบการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Climate Regulation and Climate Action Risk)



ลักษณะความเสี่ยง:	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่มุ่งเน้นความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจและผลประโยชน์ที่ได้รับ หากไม่ปฏิบัติตามอาจไม่ได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐและข้อกำหนดจากคู่ค้า เช่น CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) อาจเพิ่มต้นทุนสินค้าในห่วงโซ่อุปทาน บริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อปรับตัวและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน
ผลกระทบจากความเสี่ยง:	1. การบริหารต้นทุนก่อสร้างและต้นทุนการเงินเพิ่มขึ้นจากนโยบาย 2. มาตรการกีดกันทางภาษี
มาตรการจัดการความเสี่ยง:	1. เพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนการผลิต เช่น - ลดการเกิดของเสียจากกระบวนการก่อสร้าง โดยควบคุมแบบก่อสร้างและการผลิตเลือกใช้วัสดุและกำหนดปริมาณการใช้ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสต็อกวัสดุก่อสร้างให้ใช้งานเพียงพอ ลดการสั่งซื้อของที่ไม่จำเป็น หรือ ต้องสต็อกของเป็นจำนวนมากไม่สอดคล้องกับแผนการใช้งานโครงการ เช่น เหล็กรูปพรรณ คอนกรีต ไม้แบบหล่อ ท่อพีวีซี น้ำยาเคมี และสีทาพื้นผิว เป็นต้น - เครื่องจักร ยานพาหนะ ที่ใช้ในการก่อสร้างมีการตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังจัดหาเครื่องจักร ยานพาหนะเช่า ที่มีอายุการใช้งานไม่สูงมากเพื่อลดความเสี่ยงในการใช้น้ำมัน 2. ศึกษาการพัฒนาเทคโนโลยีการใช้พลังงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทได้ เช่น ยานพาหนะต่าง ๆ 3. จัดกิจกรรมลดการใช้พลังงานสำนักงานใหญ่และโครงการทั้งหมด



	4. การจัดหาพลังงานทางเลือก เช่น แผงโซลาร์เซลล์ (พลังงานแสงอาทิตย์) เป็นส่วนเสริมเพื่อช่วยลดการใช้ไฟฟ้าในพื้นที่สำนักงานโครงการก่อสร้าง ตลอดจนมาตรการปรับลดการใช้กระดาษให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด 5. วางแผนจัดหาและบริหารจัดการวัสดุ โดยการกระจายแหล่งจัดหา เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้ค้ารายเดียว และการทำสัญญาซื้อขายระยะยาว เพื่อล็อคราคาและป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาในอนาคต รวมทั้งบริหารจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนการจัดเก็บและป้องกันการขาดแคลนวัสดุ
--	---

การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

- แนวทางส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

บริษัทมีแนวทางส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผนวกเรื่องการ บริหารความเสี่ยง เข้าเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร (Core values) และมีแผนงานที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าวผ่านการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีจิตสำนึกในเรื่องความเสี่ยง สร้างฐานองค์ความรู้เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถศึกษาค้นคว้า ข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดำเนินงานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) และฝ่ายบริหารความเสี่ยง ใช้การกำหนดให้ความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดให้ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็น KPI ขององค์กรหรือของฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) เป็นต้น

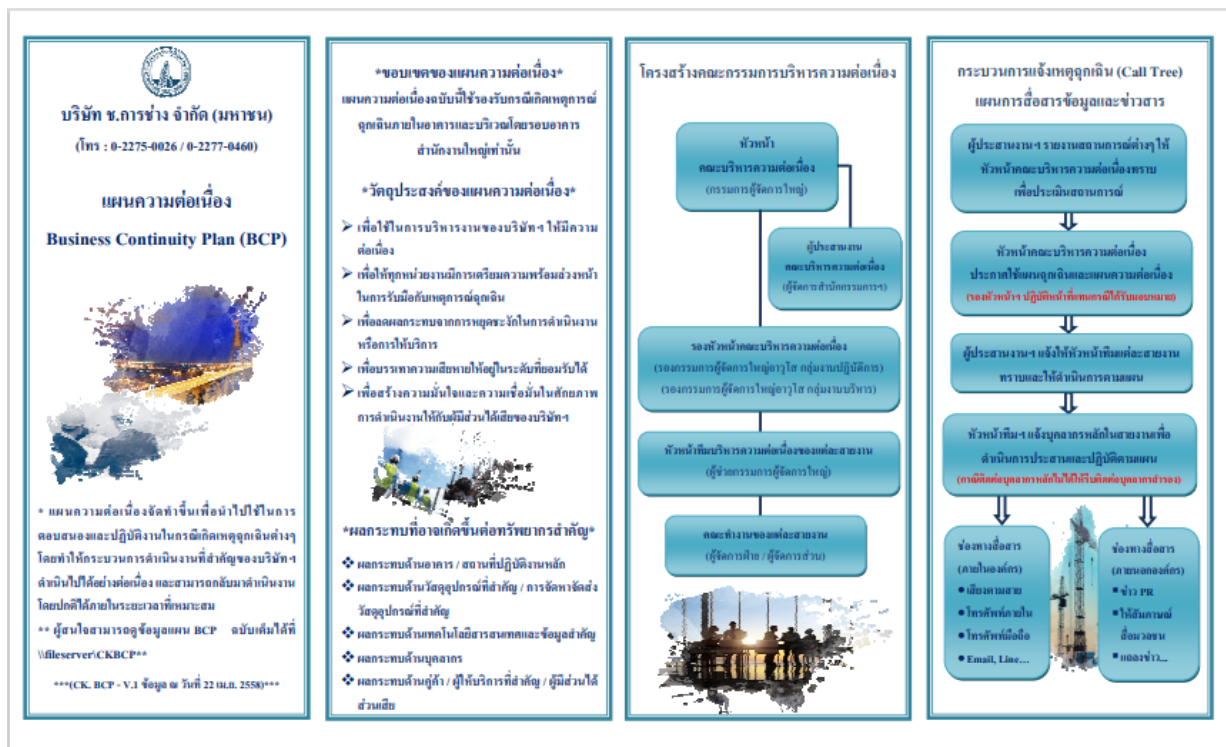
- อบรมความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรครบทุกระดับ

เพื่อส่งเสริมความเป็นวัฒนธรรมองค์กร บริษัทได้จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ให้แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร และพนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วย

การฝึกอบรมและเผยแพร่ข้อมูลความเสี่ยงในปี 2567	
กรรมการ	คณะกรรมการ ช.การช่าง เข้ารับการฝึกอบรมด้านความเสี่ยงผ่านการประชุมโดยมีวิทยากรภายนอกเป็นผู้ให้ความรู้ในด้านความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) ตามแนวทางของ International Financial Reporting Standards (IFRS)
ผู้บริหาร	ผู้บริหารของ ช.การช่าง เข้ารับการฝึกอบรมด้านความเสี่ยงในหลักสูตรการบริหารโครงการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหารความเสี่ยงของโครงการและการบริหารข้อขัดแย้งภายในโครงการ



พนักงาน	ช.การช่าง เผยแพร่ข้อมูลความเสี่ยงในรูปแบบโบรชัวร์ (Brochure) และอินโฟกราฟิกส์ (Infographic) เพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้แก่พนักงานทั่วทั้งบริษัท นอกจากนี้ ช.การช่าง ดำเนินการฝึกอบรมด้านความเสี่ยงให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง
---------	---



ภาพตัวอย่างโบรชัวร์เผยแพร่ข้อมูลความเสี่ยง



ภาพตัวอย่างอินโฟกราฟิกส์เผยแพร่ข้อมูลความเสี่ยง



กระบวนการบริหารภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัทมีแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อรับมือความเสี่ยงเรื่อง การดำเนินงานของบริษัทไม่ต่อเนื่อง หรือหยุดชะงัก ด้วยการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) รับมือความเป็นไปได้ต่อเหตุการณ์ร้ายแรง เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย เป็นต้น และครอบคลุมการรับมือกับความเสี่ยงด้านสาธารณสุขอย่างรอบด้าน เช่น การแพร่ระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นต้น

