



นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด



นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด

คำนำ

บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปเป็นธุรกิจขนส่งที่สามารถ สร้าง ความพึงพอใจ ให้แก่กันและกันได้ในทุกมิติ ด้วยการดำเนินการตามพันธกิจหลักคือ ให้บริการขนส่ง โลจิสติกส์ และค้าขายสินค้าคอนกรีตผสมเสร็จ วัสดุก่อสร้าง อุปโภคบริโภค ตลอดห่วงโซ่คุณค่า ในภูมิภาค CLMTV ด้วยความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ให้กับลูกค้า และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัย สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบริษัทโดยการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์ หรือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำกับดูแลที่มีสำหรับการพัฒนาบริษัทไปสู่ ความ สำเร็จได้

ดังนั้นบริษัทจึงจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงขึ้นตามแนวปฏิบัติสากล (COSO 2017: Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance), กรอบการดำเนินงาน และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ISO 31000 (Risk Management Principles and Guidelines) เพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของตนเอง

บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

จากการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัท ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บริษัท สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไร การปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดี เสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล บริษัทสมาชิก พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันกับตลาดหลักทรัพย์อื่นในภูมิภาคและของโลก และสนับสนุนการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของบริษัทต่อไป

คณะกรรมการบริหาร จึงกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังต่อไปนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะ

กรรมการบริษัท เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการระบุนโยบายบริหารความเสี่ยงเฉพาะด้าน ในกรณีที่ต้องกำหนดเพิ่มเติม เช่น นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นต้น

วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของบริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของ บริษัท และของแต่ละหน่วยงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของบริษัท
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับหน่วย งานทุกระดับของบริษัท
6. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและ มีความต่อเนื่อง
7. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอใน อนาคตที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิก หรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO



I การกำกับดูแลและวัฒนธรรม	II กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์	III ผลการปฏิบัติงาน	IV การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง	V การเฝ้าระวังและการรายงาน
<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมและความเชื่อใจ 2. วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 3. วัฒนธรรมโดยธรรมชาติที่พึงประสงค์ 4. ผนวกให้เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน 5. ตั้งจุดยึดมั่นและยึดมั่นหลักการที่จำเป็น 	<ol style="list-style-type: none"> 6. วัฒนธรรมในองค์กร 7. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 8. กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน 9. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 10. ระบุความเสี่ยง 11. ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 12. จัดทำแผนการดำเนินงาน 13. ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 14. ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 15. ประเมินความเสี่ยง 16. สอบทานความเสี่ยง 17. ทบทวนประสิทธิภาพการดำเนินงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 18. ใต้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี 19. ศึกษารายงานความเสี่ยง 20. รายงานความเสี่ยง

ที่มาของข้อมูล : <http://www.tfac.or.th/Article/Detail/66942>

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม: การกำกับดูแลและวัฒนธรรมเป็นหลักพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การกำกับดูแลจะกำหนดท่าทีของกิจการ ซึ่งช่วยส่งเสริมความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและช่วยกำหนดความรับผิดชอบในการควบคุม ดูแล (Oversight) กิจการส่วนวัฒนธรรมจะสะท้อนให้เห็นได้ในการตัดสินใจ
2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์:

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของกิจการโดยผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรสามารถเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอก และ ผลกระทบต่อความเสี่ยงได้อย่างลึกซึ้ง โดยการทำความเข้าใจในบริบท ทางธุรกิจของกิจการ กำหนด ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้โดยเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เป็นการ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดลำดับ ความสำคัญ ของงานในแต่ละวันของกิจการ
3. ผลการปฏิบัติงาน:

องค์กรระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของกิจการในการบรรลุ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยส่วนหนึ่งคือการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรจัดลำดับความเสี่ยงตาม ความรุนแรง และคำนึงถึงระดับ ความเสี่ยง

ที่ยอมรับได้ จากนั้นองค์กรเลือกวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงและเฝ้า ติดตามการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงาน ในการนี้องค์กรพัฒนาภาพรวมของค่าความเสี่ยง การบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจระดับกิจการ

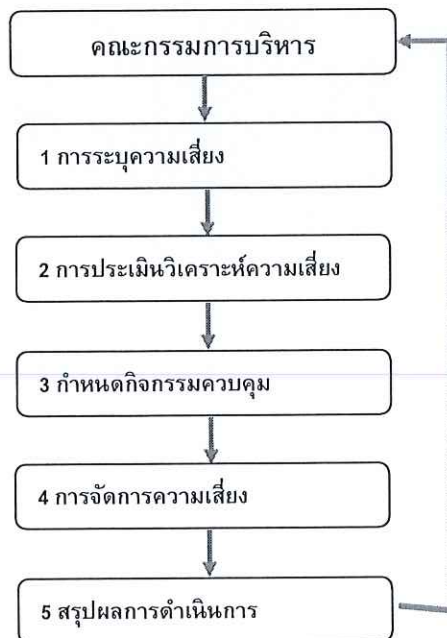
4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง:

ด้วยการสอบทานความรู้ความสามารถและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถพิจารณาว่าความสามารถ และแนวทาง ปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้นต่อไปได้ดีเพียงใดและจะผลักดันคุณค่าต่อไป แม้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้อย่างไร

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน:

การสื่อสารเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาและใช้สารสนเทศร่วมกันทั่วทั้งกิจการซึ่งเกิดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้สารสนเทศจากแหล่งภายใน และภายนอกเพื่อสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร องค์กรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลและสารสนเทศ องค์กรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานโดยการใช้ สารสนเทศจากทุกองค์ประกอบของกรอบโครงสร้างนี้

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

คณะกรรมการบริษัท

1. กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
2. สนับสนุนให้บริษัทมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

คณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่เป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหาร

1. กำหนดนโยบายกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
3. รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
4. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
5. เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และติดตามการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
7. จัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

1. สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน
2. รายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

บุคลากรทุกคนในบริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด

บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ รายงานต่อผู้มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน (ผู้จัดการฝ่าย) เพื่อประมวลผลเป็นความเสี่ยงของหน่วยงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดการดำเนินการที่กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นครบถ้วน โดยอาจใช้หลัก SMART ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจของการเกิดความเสียหายระดับเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัท การระบุความเสี่ยง ของบริษัท วิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ เพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้แก่แต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ (Management Risk)
- ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่เหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบระดับสูงต่อ วัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้ง เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในบริษัท นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการ ทั้งก่อน จัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการ การพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

การประเมินมาตรการควบคุม

การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐานเป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้านโดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมด มาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้น มากน้อยเพียงซึ่งใด

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์ นั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่างๆ ในระดับใด

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิด	คำจำกัดความของแต่ละระดับ				
	1	2	3	4	5
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความถี่ของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน	เป็นไปได้ในทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 3-4 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 2-3 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 2 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น/อาจเกิดขึ้นในปี นี้/เคยเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว
ความซับซ้อนของการปฏิบัติงาน	มีระบบอัตโนมัติช่วยในการทำงาน 1 ระบบ	มีระบบอัตโนมัติช่วยในการทำงาน 2 ระบบ ไม่เชื่อมต่อกัน	มีระบบอัตโนมัติช่วยในการทำงาน 2 ระบบ เชื่อมต่อกัน	มีระบบอัตโนมัติช่วยในการทำงาน 2 ระบบ เชื่อมต่อกัน และระบบการทำงานด้วยคน 2 ระบบ	มีระบบอัตโนมัติช่วยในการทำงาน มากกว่า 2 ระบบ เชื่อมต่อกัน และระบบการทำงานด้วยคนมากกว่า 2 ระบบ
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน	มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ	พบข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เป็นประเด็นที่มีผลกระทบระดับต่ำ	พบข้อสังเกตจากการตรวจสอบที่เป็นประเด็นที่มีผลกระทบระดับกลาง	พบข้อสังเกตจากการตรวจสอบที่เป็นประเด็นที่มีผลกระทบระดับสูง	พบข้อสังเกตจากการตรวจสอบที่เป็นประเด็นที่มีผลกระทบระดับสูง หลายข้อ
ความรู้ความสามารถของพนักงาน/การทุจริต	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า 30%	มีโอกาสเกิดขึ้น 31-50%	มีโอกาสเกิดขึ้น 51-60%	มีโอกาสเกิดขึ้น 61-70%	มีโอกาสเกิดขึ้น 71-100%
สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทุจริต	เป็นไปได้ในทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 3-4 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 2-3 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้นทุกๆ 2 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น/อาจเกิดขึ้นในปี นี้/เคยเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว
โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด	เกิดขึ้นยากมากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม	เกิดขึ้นยากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม	มีโอกาสเกิดหากไม่มีมาตรการควบคุม	มีโอกาสเกิดมากหากไม่มีมาตรการควบคุม	เกิดขึ้นง่ายมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
สถานะของเหตุการณ์ที่เกิดจริง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ได้รับการแก้ไขแล้ว	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์อยู่ระหว่างการแก้ไข	เหตุการณ์ที่เกิดจัดการได้แล้ว	เหตุการณ์ที่เกิดอยู่ระหว่างการจัดการ	เหตุการณ์ที่เกิดได้ถูกรายงานและปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ระดับ	1	2	3	4	5
ระดับของผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบทางการเงิน	น้อยกว่า 5,000 บาท	มากกว่า 5,000 - 50,000 บาท	มากกว่า 50,000- 500,000 บาท	มากกว่า 500,000- 1,000,000 บาท	มากกว่า 1,000,000 บาท
ผลกระทบต่อการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน	ไม่มีการหยุดชะงักของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีการหยุดชะงักน้อยกว่า 1 วันต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	มีการหยุดชะงักนานกว่า 1 วันของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อการบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน	มีผลกระทบต่อการกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น ดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดเหตุที่ไม่ต้องดำเนินการแก้ไขและข้อมูลไม่มีความสูญเสีย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้และข้อมูลไม่มีความสูญเสีย	ระบบมีปัญหาและข้อมูลสูญเสียน้อย	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการของข้อมูลบางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญองค์กร
ผลกระทบด้านกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก	ความไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีค่าปรับ	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการละเมิดข้อกฎหมายที่มีค่าปรับไม่เกิน 1,000 บาท	การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีโทษปรับเป็นตัวเงินมากกว่า 1,000 บาท	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี ซึ่งอาจมีผลต่อใบอนุญาตประกอบกิจการ มีความเสี่ยงทางคดีอาญา	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย มีความเสี่ยงทางคดีอาญาซึ่งตามรูปคดีบริษัทมีโอกาสแพ้คดี
ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศเป็นช่วงระยะเวลาสั้น และมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงในระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ และมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงในระดับสูงมาก
ผลกระทบด้านความสำคัญของข้อมูล	ไม่กระทบต่อการตัดสินใจของนักลงทุน	กระทบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนเล็กน้อย	กระทบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนปานกลาง	กระทบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนมาก	กระทบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนมากที่สุด

การจัดระดับความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = (\text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ}) \times (\text{ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ})$$

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Map)

Risk Assessment Matrix		ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง				
		1	2	3	4	5
โอกาสเกิด ความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
ระดับความเสี่ยง						

ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	20-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	11-19	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)	5-10	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามในการลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ต่ำ (Low)	3-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงเพื่อไม่ให้สูงขึ้นจากเดิม
ต่ำมาก (Very Low)	1-2	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง จะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ทนรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4T)

Terminate เป็นการหยุด/ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยง มีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมด หรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

Treat เป็นการ จัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

ฝ่ายตรวจสอบภายในจะประสานงานให้คณะกรรมการบริหารรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป และให้มีการทบทวนนโยบายและคู่มือฉบับนี้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการบริหารจะวิเคราะห์/ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2563



(นายพนพร เทพสิทธิ์า)
ประธานกรรมการ