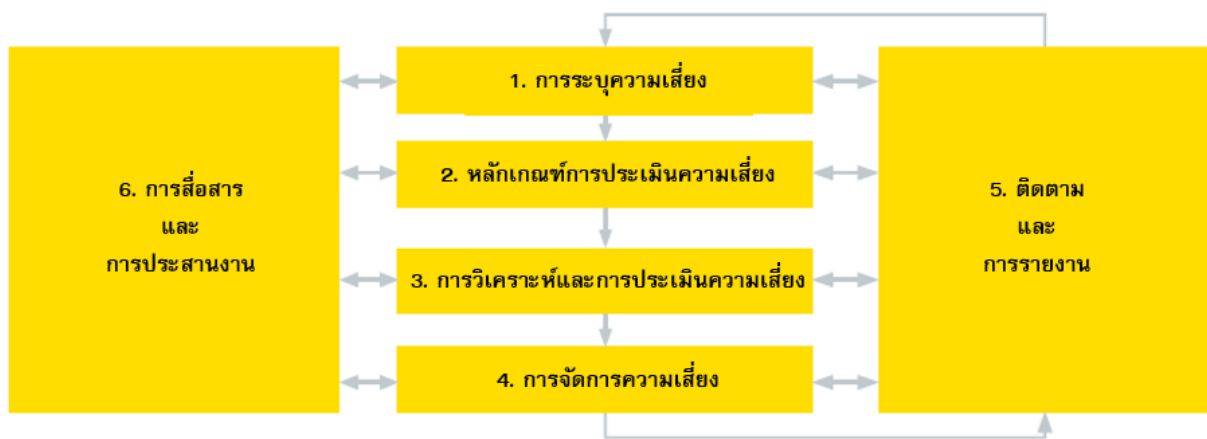


กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในปัจจุบันอ้างอิงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล COSO ERM (Enterprise Risk Management - Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และ ISO 31000: Risk Management เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารและพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังสรุปในแผนภาพต่อไปนี้



1. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงประกอบด้วยการระบุความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ (Inherent Risk) ทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท บริษัทได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทซึ่งคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

2. หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

บริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยการกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood level) และระดับผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง (Impact level) เพื่อวัดความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัททั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเมื่อมีการรวบรวมและประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งบริษัท หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงดังกล่าวได้นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง

ผู้บริหารพิจารณาระดับความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ (Inherent Risk) และมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง บริษัทได้จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยทุกไตรมาส หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก

4. การจัดการความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงคงเหลือสูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารจะพิจารณาจัดตั้งผู้รับผิดชอบความเสี่ยง เพื่อเฝ้าติดตามและกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม มาตรการดังกล่าวจะถูกเสนอแก่ฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติการดำเนินการ โดยมีเป้าหมายที่จะลดระดับความเสี่ยงให้เหลือในระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้

5. การติดตามและการรายงาน

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมที่กำหนดขึ้น ส่วนฝ่ายบริหารความเสี่ยงกลุ่มของบริษัทเป็นผู้ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในภาพรวม สถานะของตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicator) ของความเสี่ยงกลุ่มบริษัท และความเสี่ยงของบริษัทย่อย รวมถึงมีหน้าที่รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท ประธานบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารสูงสุดทางด้านการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างน้อยรายไตรมาส

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators :KRIs)

สำหรับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ ตัวชี้วัดความเสี่ยงจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อแจ้งสัญญาณของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของปัจจัยเสี่ยงของบริษัทพร้อมกำหนดระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ และจะถูกติดตามความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถเป็นได้ทั้ง ตัวชี้วัดนำ (leading indicator) หรือ ตัวชี้วัดตาม (lagging indicator) ตัวอย่างเช่น บริษัทใช้จำนวนของข่าวในเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านแรงงานเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความเสี่ยงเรื่องอุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี

6. การสื่อสารและการประสานงาน

การสื่อสารและการประสานงาน ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจความเสี่ยงและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนในการบริหารความเสี่ยง กิจกรรมหลักมีดังต่อไปนี้

- การประชุมหารือของผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานะความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยรายไตรมาส
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานความเสี่ยงหลักของบริษัทต่อคณะกรรมการสอบ เพื่อแลกเปลี่ยนความเข้าใจและบูรณาการความเสี่ยงดังกล่าวในระบบควบคุมภายในและการวางแผนการตรวจสอบอย่างน้อยรายไตรมาส
- แผนกบริหารความเสี่ยงกลุ่มบริษัท รายงาน และนำเสนอข้อมูลความเสี่ยงและมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยรายไตรมาส โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบความเสี่ยงมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลดังกล่าวให้กับแผนกบริหารความเสี่ยง
- ผู้บริหารและแผนกบริหารความเสี่ยง สื่อสารถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อพนักงานอย่างน้อยสองครั้งต่อปี เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ สามารถยอมรับได้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประธานกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริษัท โดยเมื่อกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แล้ว จะมีสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรและทิศทางการบริหารความเสี่ยง โดยรูปแบบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กำหนดขึ้นจาก ระดับผลกระทบ (Impact) และระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

การวัดระดับผลกระทบในเชิงปริมาณ จะวัดโดย อัตราร้อยละของกำไรสุทธิ สำหรับระดับกลุ่มบริษัท และอัตราร้อยละของกำไรจากการดำเนินงาน สำหรับระดับบริษัท ส่วนระดับผลกระทบในเชิงคุณภาพ จะวัดเป็นระดับผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท

การวัดระดับโอกาสที่จะเกิด จะวัดโดยโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ

สำหรับแนวทางในการพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม บริษัทจะพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual risk) เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite)

บริษัทกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) ไว้ที่ระดับปานกลางและต่ำ หรือระดับความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้แนวเส้นสีฟ้าในแผนภาพด้านล่างนี้

