

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ  
บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

(Risk Management Policy)



## สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	2
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
3. คำนิยาม ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	4
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ	6
5. การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ	8
6. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทศรีสวัสดิ์ (“กลุ่มบริษัทฯ”)	11

## 1. บทนำ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรฉบับนี้ กำหนดขึ้นเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือศรีสวัสดิ์ โดยนโยบายฉบับนี้เป็นเครื่องมือสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นสื่อกลางสร้างความเข้าใจร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการของกลุ่มบริษัท มีความประสงค์ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยกลุ่มบริษัท ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับปฏิบัติใช้โดยพนักงานในทุกระดับชั้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยกลุ่มบริษัท ได้มีการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้กลุ่มบริษัท ได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ฉบับนี้ ซึ่งได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงจากกฎเกณฑ์จากธนาคารแห่งประเทศไทยและแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

2.1 กลุ่มบริษัทฯ ต้องการส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอ้างอิงกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO – ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework) มาปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งกลุ่มบริษัทฯ และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

2.2 เพื่อกำหนดมาตรการ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาส และ/หรือ ผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยงาน

2.3 เพื่อสามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันกาล

2.4 เพื่อให้ทุกส่วนงานมีหน้าที่ระบุ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงในกรณีที่มีเหตุการณ์ กิจกรรม กระบวนการ และ/หรือ โครงการที่สำคัญหรือยังไม่เคยปฏิบัติ หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญภายในองค์กร โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความสามารถปฏิบัติได้จริงด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

2.5 เพื่อให้มีการสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้การบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจ มีความตระหนักรู้เป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ

2.6 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินธุรกรรมประจำวันและการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการดำเนินงานผ่านการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เข้มงวดและการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับใส่ใจต่อความเสี่ยง พิจารณาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และใช้กลยุทธ์ในการปรับลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายรวมทั้งให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และติดตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.8 จุดมุ่งหมายของการกำหนดนโยบายพื้นฐานและกระบวนการควบคุมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางการเงินและเพิ่มคุณค่าของกลุ่มบริษัทฯ และเป็นการควบคุมดูแลบริษัทในกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับการกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

2.9 การบริหารความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตและขยายธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สามารถสร้างมูลค่าและผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

2.10 เพื่อให้ผู้บริหาร และ พนักงานทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนเองซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

### 3. คำนิยาม ความหมาย และ คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

- 3.1 **กลุ่มบริษัทฯ** หมายถึง บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ที่ถือหุ้นและอยู่ภายใต้การควบคุมโดย บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งหมด
- 3.2 **ธุรกิจสนับสนุน** หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะดังต่อไปนี้
- 3.2.1 ประกอบกิจการที่เป็นงานด้านปฏิบัติการ หรืองานที่เื้ออำนวยการดำเนินการประกอบธุรกิจทางการเงินโดยตรง เพื่อให้การประกอบธุรกิจทางการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย
- 3.2.2 ให้บริการแก่บุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็น ธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจวิจัยข้อมูล ธุรกิจกฎหมาย และธุรกิจประเมินราคาสินทรัพย์ แม้เป็นธุรกิจสนับสนุน ก็ยังสามารถให้บริการแก่บุคคลทั่วไปได้ แต่ต้องได้รายได้ส่วนใหญ่จากการให้บริการกับบุคคลอื่นตามที่กำหนดข้างต้น เมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัทนั้น
- 3.3 **บริษัทแม่** หมายถึง บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 3.4 **ผู้มีอำนาจในการจัดการ** หมายถึง
- 3.4.1 ผู้อำนวยการ บุคคลที่เป็นผู้บริหารของบริษัท แล้วแต่กรณี หรือผู้ซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 3.4.2 บุคคลซึ่งบริษัททำสัญญาให้มีอำนาจในการบริหารงานทั้งหมดหรือบางส่วน หรือ
- 3.4.3 บุคคลที่ตามพฤติการณ์มีอำนาจควบคุมหรือครอบงำผู้จัดการหรือกรรมการ หรือการจัดการของบริษัท ให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัท
- 3.5 **กรรมการที่เป็นผู้บริหาร** หมายถึง
- 3.5.1 กรรมการที่ทำหน้าที่บริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือผู้ซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 3.5.2 กรรมการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในการบริหารงานใดๆ เยี่ยงผู้บริหาร และให้หมายความรวมถึงบุคคลในคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)
- 3.5.3 กรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพัน เว้นแต่เป็นการลงนามผูกพันตามรายการที่คณะกรรมการมีมติอนุมัติไว้แล้วเป็นรายกรณี และเป็นการลงนามร่วมกับกรรมการรายอื่น
- 3.6 **ผู้ที่เกี่ยวข้อง** หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลหนึ่งในลักษณะดังต่อไปนี้
- 3.6.1 เป็นคู่สมรส
- 3.6.2 เป็นบุตรหรือบุตรบุญธรรมที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ
- 3.6.3 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจในการจัดการ
- 3.6.4 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 3.6.5 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ

- 3.6.6 เป็นบริษัทลูกของบริษัทตาม ข้อ 3.6.3 หรือ 3.6.4 หรือ 3.6.5
- 3.6.7 เป็นบริษัทร่วมของบริษัทตาม ข้อ 3.6.3 หรือ 3.6.4 หรือ 3.6.5
- 3.6.8 เป็นตัวการ ตัวแทน หรือบุคคลอื่นที่มีลักษณะตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนด ในกรณีที่บุคคลใดถือหุ้นในบริษัทใดตั้งแต่ร้อยละยี่สิบขึ้นไปของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่าบริษัทนั้นเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวเว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่ามิได้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3.7 **ผู้ถือหุ้นรายใหญ่** หมายถึง บุคคลที่ถือหุ้นหรือมีไว้ซึ่งหุ้นของบริษัทเกินร้อยละ 5 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด และให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย
- 3.8 **การให้สินเชื่อ** หมายถึง การให้กู้ยืมเงิน การให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ
- 3.9 **ก่อภาระผูกพัน** หมายถึง ภาระผูกพันที่ระบุตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- 3.10 **ธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ** หมายถึง ธุรกรรมการให้เช่าซื้อ ธุรกรรมการให้เช่าแบบลีสซิง
- 3.11 **ธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทฯ** หมายถึง ธุรกรรมทั้งในและนอกงบดุลทุกประเภทที่ทำขึ้นระหว่างบริษัทภายในกลุ่มบริษัทฯ
- 3.12 **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง** หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยอาศัยการชี้วัดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
- 3.13 **แผนภาพความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map)** หมายถึง แผนภาพที่แสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อกัน เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ดียิ่งขึ้น
- 3.14 **นโยบายการบริหารความเสี่ยง** คือ “นโยบาย”
- 3.15 **กลุ่มบริษัทฯในเครือศรีสวัสดิ์** คือ “กลุ่มบริษัทฯ”
- 3.16 **คณะกรรมการบริษัทฯ** คือ “BoD” ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการของกลุ่มบริษัทฯ

#### 4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงระดับคณะกรรมการ

กลุ่มบริษัทฯ ของ บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 10 บริษัทที่ลงทุนทางตรง 10 บริษัทที่ลงทุนทางอ้อม โดยแต่ละบริษัทประกอบธุรกิจ ดังนี้

รายชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ร้อยละของการลงทุน
1. บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	▶ ลงทุนในกิจการอื่น	-
<b>บริษัทที่ลงทุนทางตรง</b>		
2. บริษัท เงินสดทันใจ จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	99.99
3. บริษัท ศรีสวัสดิ์ แอสเซ็ท โซลูชั่นส์ จำกัด	▶ ลงทุนในกิจการอื่น	99.99
4. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2014 จำกัด	▶ ให้บริการติดตามหนี้สิน ให้บริการสินเชื่อ นายหน้าประกันวินาศภัย	99.99
5. บริษัท ศรีสวัสดิ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล โฮลดิ้ง จำกัด	▶ ลงทุนในกิจการอื่น	99.67
6. บริษัท ศรีสวัสดิ์ แคปปิตอล 1969 จำกัด (มหาชน)	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	72.05
7. บริษัท พี เล็นดิ้ง จำกัด	▶ ทำ platform สำหรับให้บริการในการปล่อยสินเชื่อ	75.00
8. บริษัท ศรีสวัสดิ์ ดิจิตอล จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัล	99.99
9. บริษัท ศรีสวัสดิ์ ฟิโก บุรีรัมย์ จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อรายย่อยระดับจังหวัดภายใต้การกำกับ	99.99
10. บริษัท ศรีสวัสดิ์ ฟิโก อุบลราชธานี จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อรายย่อยระดับจังหวัดภายใต้การกำกับ	99.99
11. บริษัท ศรีสวัสดิ์ ฟิโก นครราชสีมา จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อรายย่อยระดับจังหวัดภายใต้การกำกับ	99.99
<b>ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล โฮลดิ้ง จำกัด)</b>		
12. บริษัท เอสดับบลิวพี เซอร์วิสเชส จำกัด	▶ ให้บริการด้านการบริหารจัดการและที่ปรึกษา	99.99
13. Srisawad Vietnam LLC	▶ ขายเชื่อและให้บริการสินเชื่อ	70.00
14. บริษัท ศรีสวัสดิ์ เซ้าสินเชื่อ (ลาว) จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อ	99.99
<b>ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ แคปปิตอล 1969 จำกัด (มหาชน))</b>		
15. บริษัท เอส ลิสซิ่ง จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อมอเตอร์ไซค์ใหม่	90.00
16. บริษัท คาเธ่ย์ ลิสซิ่ง จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อมอเตอร์ไซค์ใหม่	99.99
17. บริษัท สวัสดิ์รุ่งเรืองไฟแนนซ์ (กัมพูชา) จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อในประเทศกัมพูชา	75.00

รายชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ร้อยละของ การลงทุน
<b>ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2014 จำกัด)</b>		
18. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2022 จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	99.99
<b>ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ แอสเซ็ท ไชลูชั่นส์ จำกัด)</b>		
19. บริษัทบริหารสินทรัพย์ เอสดับบลิวพี จำกัด	▶ บริหารสินทรัพย์	99.99
20. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พร็อพเพอร์ตี้ ไชลูชั่น จำกัด	▶ ซื้อขายและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	99.99
21. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พร็อพเพอร์ตี้ ไชลูชั่น คาซ่า จำกัด	▶ ซื้อขายและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	99.99

## 5. การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท

### คณะกรรมการบริษัท

- 1) กำกับดูแล และรับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าในภาพรวมกลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม
- 2) ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า กลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ติดตาม และดูแลให้บริษัทลูกในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด
- 4) จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทแม่ และจัดส่งให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำทุกปี และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหรือการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ที่สำคัญ ทั้งนี้ ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทแม่ให้ความเห็นชอบ
- 5) จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ
- 6) ดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในกลุ่มบริษัทฯ ให้ปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานที่กำกับเป็นผู้กำหนด และปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทแม่ได้กำหนดไว้
- 7) จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ เพื่อกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติตามแผนนโยบายของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ได้ รวมทั้งสอบทานรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ให้ถูกต้องและเพียงพอ
- 8) ดูแลให้กลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ มีระบบการควบคุมภายในและระบบการติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- 9) รับผิดชอบให้มีกระบวนการในการวัด บริหาร ติดตาม ควบคุม รายงาน และทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญและมีกระบวนการในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ อย่างเพียงพอ
- 10) เปิดแผนนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ไว้ในรายงานประจำปี
- 11) จัดเตรียมข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ทั้งรายบริษัทและภาพรวมของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ อย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถเข้าตรวจสอบได้ เช่น งบการเงิน ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1) นำเสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวมต่อคณะกรรมการบริษัท โดยครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงด้านอื่นๆ รวมทั้ง
  - ให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ระดับความเสี่ยงที่สามารถทนได้ (Risk Tolerance) และ กลยุทธ์ความเสี่ยง (Risk Strategy) ของกลุ่มธุรกิจ และหน่วยงานธุรกิจ
  - ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท ในการอนุมัติระดับความเสี่ยง (Risk Level) และการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Risk Concentration) ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการบริษัท
- 2) อนุมัตินโยบายและกรอบงานที่สำคัญเพื่อใช้กำกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งอนุมัติเพดานความเสี่ยงส่วนเพิ่มเติม (Supplemental Risk Limit) รวมถึงประเด็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- 3) วางกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวต้องสามารถประเมินติดตาม และดูแลได้ว่าระดับความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 4) ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท รวมถึงประสิทธิภาพของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงในแง่ของการระบุ การวัด การรวบรวม การควบคุม และการรายงานความเสี่ยง
- 5) รายงานผลการปฏิบัติในเรื่องบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่างๆรวมทั้งมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท และ รายงานเรื่องที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อดูแลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และในกรณีที่มีเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของกลุ่มบริษัทในเครือข่าย ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัททันที

### คณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติตามแนวนโยบายของกลุ่มบริษัท
- 2) สอบทานรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทให้ถูกต้องและเพียงพอ

### ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

- 1) จัดทำและปรับปรุงนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามที่บริษัทแม่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นและอนุมัติ
- 2) ให้การสนับสนุนข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการระบุ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผน และ/หรือ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 3) รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้าของแผน และมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือในกรณีที่เกิดเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อกลุ่มบริษัท ตามกรอบการรายงานความเสี่ยงที่กำหนด

- 4) ระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดในนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารความเสี่ยงกับแผนปฏิบัติงานฯ และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 5) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส และจัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนงานที่กำหนด
- 6) ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยง และนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ
- 7) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเรื่องข้อมูลความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และทันเวลา รวมทั้งดำเนินการสื่อสาร ให้คำแนะนำ และจัดฝึกอบรมเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงให้กับทุกหน่วยงานของกลุ่มบริษัทฯ
- 8) จัดทำแผนภาพรวมความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนสาเหตุ เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 9) ประเมินผลความเสี่ยงตนเองของบริษัทที่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ทุกสิ้นงวดระยะเวลาบัญชีเดือนธันวาคม
- 10) จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) และมีการบริหารงานตามแผนฯ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่ปกติ โดยให้ถือปฏิบัติตามแนวนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัท
- 11) จัดทำคู่มือและเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในทุกธุรกรรม เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และต้องปรับปรุง ทบทวนคู่มือปฏิบัติงานดังกล่าว ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

## 6. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับที่ดี รองรับต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหาร พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้เกิดความร่วมมือจากทุกระดับขององค์กรและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ มีเนื้อหาครอบคลุมเนื้อหาจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

### 1 ประเภทความเสี่ยงหลัก ๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญ

ความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ได้แก่ ความเสี่ยง 5 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านเครดิตและการกระจุกตัวด้านเครดิต, ความเสี่ยงด้านตลาด, ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง, และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นอกจากนี้บริษัทในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ ต้องจัดทำแผนภาพรวมความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนสาเหตุ เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ชัดเจนดังนี้

**1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก หรือมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแล การออกกฎหมายใหม่ที่จะมีผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการที่บริษัทไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงจากการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมสินเชื่อบุคคล หรือสินเชื่อบุคคลที่มีทะเบียนรถเป็นหลักประกัน สินเชื่อเช่าซื้อ และธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยและประกันชีวิต อันส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ เงินกองทุน ชื่อเสียงหรือการดำรงอยู่ของบริษัทแม่ และบริษัทลูก

**1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit/Default Risk)** คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากคู่สัญญา (Counterparty) ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงและระบุไว้ในสัญญา รวมถึงการที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยง (Downgrade) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- การให้สินเชื่อหรือการทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ เช่น ธุรกรรมการให้เช่าซื้อ ธุรกรรมการให้เช่าแบบลิสซิ่ง เป็นต้น
- การก่อภาระผูกพัน เช่น การรับรอง การอาวัล คำประกัน การทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงิน เป็นต้น
- การซื้อหรือการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทในกลุ่มบริษัทฯ ในเครือฯ
- การซื้อหรือการขายสินทรัพย์ รวมทั้งการขายสินทรัพย์โดยมีสัญญาซื้อคืน

ความเสี่ยงด้านเครดิตนับเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของกลุ่มบริษัทฯ โดยความเสี่ยงด้านเครดิตหลักๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญได้แก่

● **ความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อ (Non-performing loan Risk : NPL)** คือ สินเชื่อด้อยคุณภาพหรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อันได้แก่ ลูกหนี้ที่ค้างชำระตั้งแต่ 90 วัน ซึ่งเป็นปัญหาหลักของแต่ละกิจการ เพราะ

ส่งผลกระทบต่อรายได้และผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งกลุ่มบริษัทได้ให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อด้วยการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวังโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าปริมาณสินเชื่อ และพยายามควบคุมคุณภาพของสินเชื่อด้วยการกำหนดนโยบายและขั้นตอนในการติดตามคุณภาพของสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

● **ความเสี่ยงจากการไม่สามารถติดตามหลักประกันได้** คือ สินเชื่อบางประเภทของบริษัทมี หลักประกัน เป็น รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ หากกลุ่มบริษัท ไม่สามารถติดตามหลักประกันเพื่อนำมาขายและชำระหนี้ได้ ก็จะมีส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

**1.3 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)** คือ ความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัทได้รับความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และภาวะผูกพัน อันเกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนราคาตราสารทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ความเสี่ยงด้านตลาดของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัทเกิดจากการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า การแข่งขันทางธุรกิจ ช่องทางการให้บริการ

**1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่กิจการไม่สามารถชำระหนี้สินหรือภาวะผูกพันตามสัญญาเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือพึ่งพิงแหล่งเงินกู้แหล่งหนึ่งมากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลการดำเนินงานของกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยกลไกในการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มจากการประเมินกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่องในแต่ละช่วงเวลาที่กลุ่มบริษัท อาจมีความต้องการเงินทุนแตกต่างกันเพื่อรองรับการครบกำหนดของเงินกู้ยืม การลดหนี้สินประเภทอื่นลง หรือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ รวมทั้งกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัทมีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินไว้รองรับกรณีเกิดปัญหาสภาพคล่อง และจะมีการทบทวนเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญที่จะมีผลต่อการดำเนินงานตามแผน

**1.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของกิจการ ทั้งนี้บรรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย แต่ไม่นับรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วย

● **ปัจจัยภายใน** ได้แก่

- ประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรและระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งรวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ และกระบวนการในการดูแลบุคลากรของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัท
- บุคลากรของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัททั้งในส่วนของความเพียงพอของจำนวนบุคลากร คุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากร ซึ่งรวมไปถึงคุณภาพการให้บริการและการดูแลลูกค้า ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งมีแนวโน้มซับซ้อนมากขึ้น และการนำเสนอขายต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสม
- ระบบงานต่างๆ ของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัททั้งในส่วนของความสามารถของระบบงานในการรองรับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือฯของกลุ่มบริษัท การกำหนดมาตรการและตรวจสอบระบบงานเพื่อจำกัดความเสียหาย ความซับซ้อนซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้านความถูกต้องแม่นยำของการประมวลผล และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น

- สัญญาหรือหลักประกันสูญหายหรือเสียหายจากอัคคีภัย ด้วยผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท สัญญาและเอกสารหลักประกันถือเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ เนื่องจากสามารถใช้เป็นหลักฐานการในดำเนินคดีต่างๆ ได้ หากสัญญาหรือเอกสารหลักประกันสูญหายหรือเสียหายอาจส่งผลกระทบต่อกรดำเนินธุรกิจ

● ปัจจัยภายนอก ได้แก่

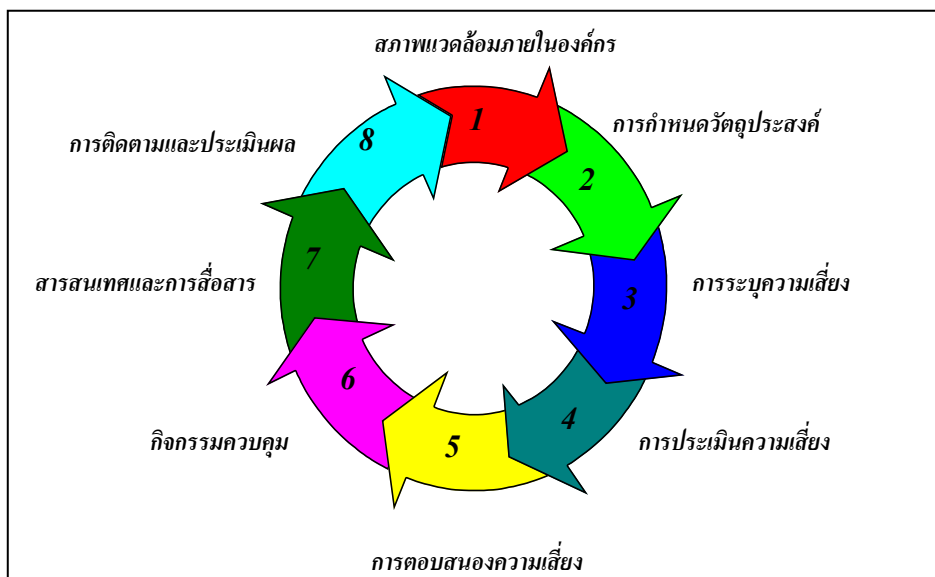
- พฤติกรรมของบุคคลภายนอกเช่น การโจรกรรมหรือข้อโกงทรัพย์สินหรือข้อมูลของธนาคาร การฟอกเงิน เป็นต้น
- สาธารณภัยและภัยธรรมชาติต่างๆ หรือเหตุการณ์ความไม่สงบต่างๆ ที่อาจมีผลทำให้ทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทในเครือข่ายของกลุ่มบริษัทเสียหายได้ และอาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า
- การเพิ่มเติมปรับปรุงกฎเกณฑ์ หรือกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ของทางการและผู้กำกับดูแลต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีแนวโน้มเข้มข้นมากขึ้นทั่วโลก
- ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Risk) หรือ ภัยคุกคามทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายรูปแบบรวมทั้งมีความซับซ้อนมากขึ้นตามภูมิทัศน์ทางธุรกิจซึ่งกำลังมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
- ความเสี่ยงที่เกิดจากโรคระบาด ส่งผลโดยตรงต่อชีวิตและสุขภาพของลูกค้าและพนักงานของบริษัท มีผลกระทบต่อทั้งด้านคุณภาพของสินทรัพย์และการประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

1.6 ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นใหญ่มีสัดส่วนการถือหุ้นจำนวนมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการมีผู้ถือหุ้นใหญ่ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าผู้ถือหุ้นลำดับถัดไป ซึ่งสามารถควบคุมและมีอิทธิพลต่อการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น และอาจเป็นอุปสรรคในการถ่วงดุลและตรวจสอบวาระที่ผู้ถือหุ้นเสนอในที่ประชุม

2 กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ

กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทนั้นอ้างอิงมาจาก มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrated Frame work 2017) และ ISO 31000: Risk Management เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารและพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลักอันได้แก่

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO



## 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

## 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

บริษัทมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

## 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

● **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

● **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบ และเทคโนโลยี
- ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร
- การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร
- โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

## 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่

### 1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะ

เกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

## 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

## 3 การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภท อาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

- ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ
- แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น
- กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

### โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

### ระดับของความเสียหาย (Impact)

ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
3. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ผลกระทบต่อบุคลากร
5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

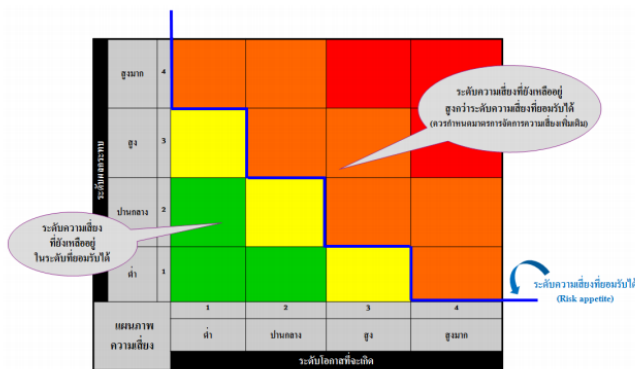
ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่มีนัยสำคัญ

### แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

แผนภาพความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรายงานระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่

- แกนผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Impact)
- แกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Likelihood)

ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเสี่ยงว่าความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอยู่ในกลุ่มประเภทความเสี่ยงสูง (แดง) ค่อนข้างสูง (ส้ม) ปานกลาง (เหลือง) หรือต่ำ (เขียว)



หลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการ ดังนี้

- วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยใช้ Risk Map ชำรงต้น และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง
- นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องจัดการดูแลรวมถึงการกำหนดฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน
- นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่างๆ ที่กำหนดให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหาร เพื่อทราบ

## 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่บริษัทสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้อัตราจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย

## 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ในการบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในมีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหาร ความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

- กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯแต่ละบริษัทควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงตนเอง (Self-assessment) ของบริษัทครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ด้านเครดิต, ด้านตลาด, ด้านสภาพคล่อง, และด้านปฏิบัติการ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ทุกสิ้นงวดระยะเวลาบัญชีเดือนธันวาคม โดยการประเมินความเสี่ยงตนเองต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารของบริษัท และนำเสนอบริษัทแม่ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯเป็นภาพรวมและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทแม่อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

- กระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

ในการพิจารณากำหนดและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทแม่ และมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และรายงานให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบเป็นประจำทุกปี ภายใน 30 วัน นับแต่วันวันที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทแม่ให้ความเห็นชอบ

- การปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

1. บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ทุกหน่วยงาน ต้องถือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯอย่างเคร่งครัด

2. การปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแม่ หรือคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่คณะกรรมการบริษัทแม่มอบหมาย หรือสถาบันกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี

### 3 การควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งระบบการควบคุมที่ดีจะต้องง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยมีต้นทุนที่ไม่สูงมากจนเกินไป และเมื่อนำระบบการควบคุมมาใช้ปฏิบัติจริง ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและคุณภาพของงาน และระบบการควบคุมนั้นต้องสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนด้วย รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost-Benefit) และผลของการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

วิธีการจัดการความเสี่ยงอาจจะเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันดังต่อไปนี้

- (1) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

(2) การควบคุม/การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

(3) การโอนย้าย/ถ่ายโอน/หาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบ ไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนิน โครงการ เป็นต้น

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้บริษัทแม่มีนโยบายส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน และกำหนดให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ จัดทำแผนธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้มีนโยบายการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่ม

#### 4 แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)

##### ● นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจฯ (BCM / BCP)

ในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นการดำเนินธุรกิจของทุกบริษัทยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความเสี่ยงทั้ง 5 ด้านที่ได้กล่าวถึงในนโยบายนี้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายและไม่อาจป้องกันได้ อาทิ ภัยพิบัติจากธรรมชาติ อัคคีภัย การก่อวินาศกรรม และการเกิดโรคภัยระบาด เป็นต้น กลุ่มบริษัทในเครือฯ จึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่จะช่วยบรรเทาความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น นั่นคือ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ และสามารถเรียกการดำเนินธุรกิจให้คืนสู่สถานภาพปกติได้ในเวลาที่เหมาะสม

##### ● วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(1) เพื่อให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯเตรียมความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่สามารถคาดเดาได้

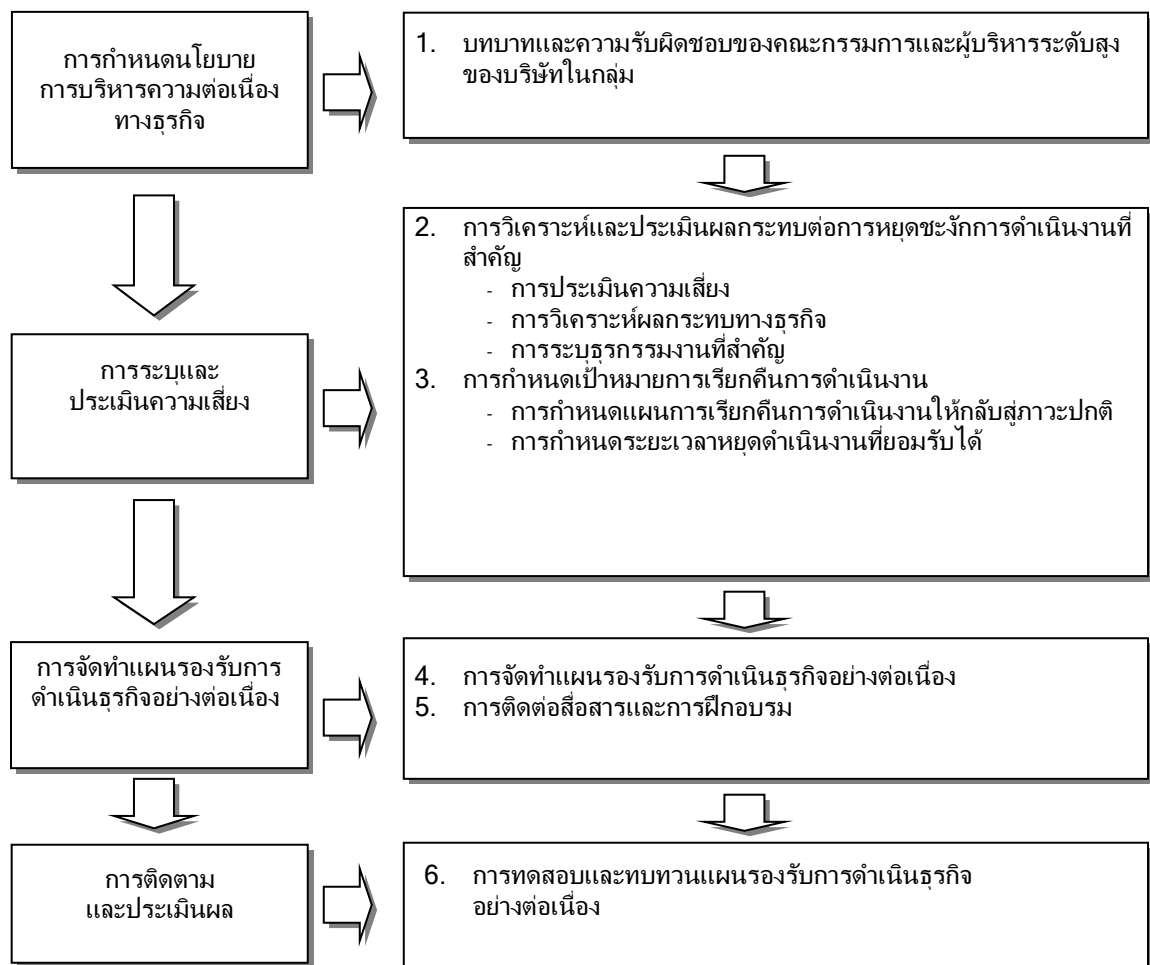
(2) สำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขณะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เพื่อควบคุมและบรรเทาความเสียหาย รวมไปถึงลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้เหลือน้อยที่สุด อาทิ ผลกระทบทางการเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง และการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

(3) เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีเหตุการณ์ร้ายแรงหรือภาวะวิกฤติ ผลิตภัณฑ์/ธุรกิจ/ธุรกิจงานที่สำคัญของบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องหรือหากเกิดหยุดชะงัก ก็สามารถกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

(4) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) มีความมั่นใจในเสถียรภาพของกลุ่มบริษัทในเครือฯในกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤติ

● องค์ประกอบของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯควรจัดให้มีองค์ประกอบของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามแผนภาพและรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้



1) คณะผู้บริหารของบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และจัดสรรให้มีทรัพยากรรองรับการดำเนินการอย่างเพียงพอ รวมทั้งพิจารณาความเสี่ยงในด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน บริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่ซับซ้อน อาจจัดตั้งหน่วยงานโดยเฉพาะเพื่อดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก็ได้ ทั้งนี้

นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจควรมีการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่มีนัยสำคัญ โดยต้องแจ้งให้บริษัทแม่ทราบทุกครั้งที่มีการทบทวนหรือเปลี่ยนแปลง

2) กลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยง รวมไปถึงวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้ในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

ก. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญนั้นๆ อย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ รวมไปถึงปรับปรุงกระบวนการและเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นในการควบคุมความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์หยุดชะงัก

ข. การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญและผลกระทบจากการหยุดชะงัก ซึ่งจะนำมาใช้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรในการเรียกคืนการดำเนินงาน ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในกลุ่มฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ รายได้ที่อาจสูญเสียไป ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ค. การระบุผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญ (Identifying Critical Product / Business Functions) หลังจากบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจแล้ว ให้นำผลการวิเคราะห์ ที่ได้มาใช้ระบุผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญ ซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ชื่อเสียง และผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญได้

3) กำหนดเป้าหมายสำหรับการเรียกคืนการดำเนินงาน (Recovery Objectives) ประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ (Recovery Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ และจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ทั้งนี้ อาจพิจารณาแนวทางการทำประกันภัยเพื่อช่วยบรรเทาความเสียหาย อย่างไรก็ตาม การทำประกันภัยไม่ถือเป็นการทดแทนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการประกันภัยไม่ใช่เพื่อการทำให้อุบัติการณ์กลับสู่ภาวะปกติ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ (Recovery Time Objectives: RTO) โดยบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ของแต่ละผลิตภัณฑ์/ ธุรกรรมงานที่สำคัญ จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์/ ธุรกรรมงานที่สำคัญ และกำหนดระยะเวลาในการเรียกคืนการดำเนินงาน โดยการกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

● **บริษัทในกลุ่มบริษัทฯ จะต้องจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)** โดยเป็นแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง โดยรายละเอียดควรครอบคลุมประเด็นอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินงานเมื่อมีการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

(2) ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น พนักงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร เอกสาร สัญญา และกรรมสิทธิ์ประกันภัย เป็นต้น

(3) แผนการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

(4) แผนการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง(Alternate Sites) เมื่อเห็นว่ามี ความจำเป็น โดยศูนย์ปฏิบัติงานสำรองควรห่างจากศูนย์ปฏิบัติงานหลักพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบเดียวกัน ไม่ควรใช้สาธารณูปโภคแหล่งเดียวกัน และควรมีความพร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม บริษัทในกลุ่มฯ ที่มีธุรกรรมไม่มากนักอาจใช้สำนักงาน/สาขาอื่นๆ ของบริษัทปฏิบัติงานทดแทน โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง เพียงแต่ต้องมีแนวทางดำเนินการทดแทนที่เหมาะสม

(5) หากบริษัทในกลุ่มฯ ใช้บริการจากผู้ให้บริการหลัก จำเป็นต้องมั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของผู้ให้บริการหลัก มีความสอดคล้องกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัทด้วย

● **กลุ่มบริษัทฯ ควรมีการวางแผนการติดต่อสื่อสาร** ระบุขั้นตอนและวิธีในการติดต่อสื่อสาร พร้อมพิจารณาผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเมื่อเกิดการหยุดชะงักการดำเนินงานขึ้น เพื่อให้สามารถแจ้งเหตุได้อย่างทันท่วงทีและเป็นการป้องกันมิให้เกิดความตื่นตระหนก นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและรับทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และสร้างความเชื่อมั่นว่าบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ยังคงให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

● **กลุ่มบริษัทฯ ควรกำหนดให้มีการทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Testing and Reviewing) อย่างสม่ำเสมอ** โดยจัดให้มีการทดสอบและทบทวนอย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการหยุดชะงักการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง และควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการทดสอบ พร้อมทั้งนำผลการทดสอบที่ได้มาทบทวนและพัฒนาประสิทธิภาพของแผนและรายงานผลการทดสอบต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องด้วย