

คู่มือบริหารความเสี่ยง บริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน)

อนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2562 เมื่อวันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2562
ทบทวนครั้งที่ 1 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 7/2562 เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2562
ทบทวนครั้งที่ 2 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2563 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563
ทบทวนครั้งที่ 3 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/2564 เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2564
ทบทวนครั้งที่ 4 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2565 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2565
ทบทวนครั้งที่ 5 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2566 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2566
ทบทวนครั้งที่ 6 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2567
ทบทวนครั้งที่ 7 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2568 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2568

คำนำ

บริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเนื่องจาก เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดีนอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย

การบริหารความเสี่ยงของบริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) จะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission: COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้

ในโอกาสนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของบริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) เข้าใจถึงความสำคัญ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรต่อไป

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

รายละเอียด	หน้า
บทที่ 1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	4
- ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง	4
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	4
- วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	5
- คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	5
- ประเภทของความเสี่ยง	6-7
- นโยบายบริหารความเสี่ยง	8-9
บทที่ 2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	10
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	10
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	10-11
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)	11-12
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	13-18
5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	19-22
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	23
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	24
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	24-25
ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง	26
แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง	27
ภาคผนวก ข. ประกาศต่างๆ	28
ประกาศแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	29
กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	31

บทที่ 1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)” เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการประเมินการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการที่ดี ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทน และความดีความชอบของคณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 2) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุม/ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่การเงิน โดยการเรียนรู้/ปรับปรุง/แก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการของบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน-ลูกจ้างทุกระดับ มีส่วนร่วมในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบริษัท สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ตามเป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance)

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้บุคลากรของบริษัท ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในขั้นตอนวิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 4) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- 6) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิง เครื่องมือในการฝึกอบรม หรือใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ หรือโอกาส (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยอาจแบ่งเป็น ความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงยังไม่ได้ทำอะไรใดๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นใน ภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับ ได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ กระบวนการทำงาน และระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาวะตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงแยกจากปัจจัยเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ง

ความเสี่ยงแบ่งตามกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Strategic Risk (S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2) Preventable Risk (PV)

ความเสี่ยงปกติในการดำเนินธุรกิจที่สามารถดูแล เพื่อให้เกิดกำไรที่ควรจะได้ Prevention Risk แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

2.1 Operational Risk (O)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร การบริหารและการพัฒนาพร้อมการรักษา บุคคลากร การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเพิ่มคุณค่าต่อลูกค้า การคิดค้นพัฒนา การบริหารบริษัทคู่ค้าและการบริหารผู้จำหน่ายสินค้า การบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

2.2 Financial Risk (F)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงินโดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร การบริหารค่าใช้จ่ายและทรัพย์สินที่เหมาะสม การขยายโอกาสในการสร้างรายได้

2.3 Compliance Risk (C)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท รวมถึงเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

2.4 Information Technology Risk (IT & Info)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ

2.5 Organizational Risk (ORG)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร เช่น การสืบสานต่อขององค์กร การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน การมีบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อองค์กร

3. External Risk (E)

ความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยธรรมชาติ การเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ และการเปลี่ยนแปลงภาพรวมใหญ่ทางเศรษฐกิจ

นโยบายบริหารความเสี่ยง

บริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งการระบุและจัดการความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนให้บริษัทมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และช่วยให้มองเห็นโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

บริษัทจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยครอบคลุมการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามและจัดการความเสี่ยงที่สำคัญในภาพรวม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงปกติในการดำเนินธุรกิจ (Preventable Risk) ความเสี่ยงที่สำคัญที่จัดอยู่ในความเสี่ยงในระดับธุรกิจ อาทิเช่น
 - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)
 - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)
 - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)
 - ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร (Organization Risk)
3. ความเสี่ยงจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (External Risk) ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยเลือกจากกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ คือ
 - ระบุ วิเคราะห์ และตรวจสอบปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงนั้น
 - กำหนดมาตรการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในส่วนงานต่างๆ ตามความรับผิดชอบ

- กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต การต่อต้านคอร์รัปชัน โดยการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันและทบทวนมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้เพียงพอเหมาะสม
- กำกับดูแลให้มั่นใจว่ามาตรการดังกล่าวได้มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง และพนักงานได้ปฏิบัติตามมาตรการเหล่านั้น
- จัดให้มีการประเมินและวิเคราะห์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการสำรวจความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ
- สนับสนุนและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้เข้าใจถึงแนวทางในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงติดตามผลและการรายงานสถานะความเสี่ยง โดยครอบคลุมการทบทวนความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ากรณีที่เกิดเหตุขึ้นจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ทันท่วงที

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องรายงานสถานะความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทโดยเร็ว รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ คน และ ระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ชี้อัตถ์ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้ วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART ซึ่งประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ model ธุรกิจหลัก

Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาส และความเสียหาย โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

- ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการทำธุรกิจหรืองานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ
- ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มีจุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้ ทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

2) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดกิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเสียหายต่องานที่ดูแล

4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร องค์กรที่ดีควรระลึกว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก
4. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงานที่เสี่ยง
กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
5. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานตามประเภทความเสี่ยง ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จาก**ความถี่**ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จาก**ความรุนแรง** หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 2) การจัดลำดับความเสี่ยง

3) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

4.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนด เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	กำลังเกิดขึ้นหรือใน 3 เดือน
4	สูง	เกิดขึ้น ทุก ๆ 6 เดือน
3	ปานกลาง	เกิดขึ้น ทุก ๆ 1 ปี
2	น้อย	เกิดขึ้น ทุก ๆ 2 ปี
1	น้อยมาก	เกิดขึ้น ภายใน 5 ปี

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) อาจกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	สูญเสียทรัพย์สิน มากกว่า 10 ล้านบาท และ/หรือ มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	สูญเสียทรัพย์สิน > 5-10 ล้านบาท และ/หรือ มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	สูญเสียทรัพย์สิน > 2-5 ล้านบาท และ/หรือ มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	สูญเสียทรัพย์สิน > 1-2 ล้านบาท และ/หรือ มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	สูญเสียทรัพย์สิน < 1ล้านบาท และ/หรือ เล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ตัวอย่างการกำหนดระดับของผลกระทบ 4 ด้าน

1. ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านการเงิน (Finance Impact)

ค่าคะแนน	ผลกระทบด้านการเงิน	คำอธิบาย / ระดับส่วนงาน
1	น้อยมาก	น้อยกว่า/เท่ากับ 0.1% ของรายได้ทั้งปี
2	น้อย	มากกว่า 0.1 - 0.5% ของรายได้ทั้งปี
3	ปานกลาง	มากกว่า 0.5 - 2% ของรายได้ทั้งปี
4	สูง	มากกว่า 2 - 5% ของรายได้ทั้งปี
5	สูงมาก	มากกว่า 5% ของรายได้ทั้งปี

2. ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact)

ค่าคะแนน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	คำอธิบาย		
		ความล่าช้าของการดำเนินงาน	หรือ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หรือ ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ
1	น้อยมาก	น้อยกว่า 5% ของระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 1 -10%	< 1 ชั่วโมง
2	น้อย	5 – 10% ของระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11 -20%	1 – 3 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	11 – 15% ของระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย 21 – 30%	3 – 12 ชั่วโมง
4	สูง	16 – 20% ของระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย 31 – 50%	12 – 24 ชั่วโมง
5	สูงมาก	เกินกว่า 20% ของระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า 50%	> 24 ชั่วโมง

3. ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบต่อด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact)

ค่าคะแนน	ผลกระทบ ด้าน ภาพลักษณ์	คำอธิบาย		
		ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ
1	น้อยมาก	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า 75%
2	น้อย	ภายในองค์กร	ข่าวภายในส่วนงาน/Web board	พึงพอใจระหว่าง 66 – 75%
3	ปานกลาง	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน/Web board	พึงพอใจระหว่าง 56 – 65%
4	สูง	คดีขึ้นสู่ศาล	กรอข่าวทางสถานีโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์/Social Networks	พึงพอใจระหว่าง 46 – 55%
5	สูงมาก	คดีขึ้นสู่ศาลและ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์/Social Networks	พึงพอใจน้อยกว่า 46%

4. ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบต่อด้านบุคลากร (Personnel Impact)

ค่าคะแนน	ผลกระทบ ด้านบุคลากร	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	เด็กร้อน รำคาญ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ
2	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
3	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
4	สูง	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
5	สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต

4.2 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยง แต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยการนำตารางแสดงแผนผังจัดระดับความเสี่ยง Risk Assessment Matrix เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

* หมายเหตุ เนื่องจากบริษัท ไม่ได้ใช้ผลคูณในการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตารางแสดงแผนผังจัดระดับความเสี่ยง Risk Assessment Matrix

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	รุนแรงที่สุด	5					
	ค่อนข้างรุนแรง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	น้อยมาก	1					

ตารางแสดงคำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของบริษัท

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ		ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

4.3 การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมิน ควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป



แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้ และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีหลัก ดังนี้

สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจมีมากกว่า 1 แนวทาง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสียหายสูง เนื่องจากไม่มีกระบวนการตรวจสอบการทำงาน และพนักงานไม่มีความรู้ความชำนาญ หน่วยงานอาจเลือกจัดการกับความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการควบคุมการทำงาน (Control) หรือเพิ่มงบประมาณอบรมพนักงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือในบางกรณีที่มีมาตรการควบคุมการทำงานแล้ว แต่ยังเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย อาจพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของมาตรการควบคุมการทำงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในกรณีเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไฟไหม้ หรือภัยธรรมชาติ อาจใช้วิธีการทำประกันภัย หรือการจัดทำแผนรองรับ (Contingency Plan) เพื่อลดความเสียหายในระดับหนึ่งสำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ และเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรติดตามดูแลและทบทวนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ 4T Strategies เพื่อจัดการความเสี่ยง

1. Take – การยอมรับ/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รวมถึงทราบกลยุทธ์ และทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ระบุข้างต้นแล้วนั้น ควรพิจารณาความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการจัดการความเสี่ยงและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว
- 3) พิจารณาติดตามผลการบริหารความเสี่ยงงวดปีงบประมาณ ก่อนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานประจำปี ควรนำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและควรจัดให้มีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) โดยการหากิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ

การจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น และการจัดการกับความเสี่ยงหนึ่งๆ อาจมีแนวทางได้มากกว่า 1 แนวทาง วิธีการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การลดโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลดขนาดผลกระทบของความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบวัตถุประสงค์ว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทางทิศใด/ลักษณะใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง-ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรคัดเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาส เป็นต้น

2.1 การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่จัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงโดยมุ่งเน้นการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น

- การใช้ระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ทดแทนกระบวนการที่ใช้คน (Manual) เป็นผู้กระทำ ซึ่งจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำ ๆ จำนวนมาก (Routine Work)
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซับซ้อน (Complexity) ในการทำงาน
- การมีระบบตรวจจับ (Detection) และป้องกัน (Prevention) การกระทำทุจริต
- การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน

2.2 การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งลดขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เหมาะกับความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification) เช่น การจำกัดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น

- จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย และอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับสู่สภาพการดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด
- จัดทำแผนจัดการกับวิกฤตทางธุรกิจ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Effective Crisis Management Plan) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการปัญหา หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจ อันเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพพจน์ขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจไม่สามารถควบคุมได้

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสียหาย

4. Transfer – การกระจาย / ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการ
1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนดำเนินการจัดสรรเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังจากจัดการความเสี่ยงตามวิธีข้างต้นแล้ว หรือ เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กร ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวได้
2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)	<p>เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการสอบถามข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - จัดให้มีแผนกำหนดการบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ - กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันคุณภาพ - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน <p>เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan - จัดทำแผนจัดการวิกฤต Crisis Management - การกระจายการกระจุกตัว (Diversification)

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ
4. การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายด้านธุรกิจ เป็นต้น

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกัน และบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กร จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร แต่ถึงแม้วิธีการควบคุมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร กิจกรรมการควบคุมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- (1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด และความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น
- (2) การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น
- (3) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ
- (4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

- (1) มีการควบคุมสิทธิของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน
- (2) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
- (3) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์ และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ตึกถล่ม เป็นต้น
- (5) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองของความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้ทั่วโลกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ

โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงานรูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

- (1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- (3) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผล และพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลขององค์กร ออกเป็น 2 รูปแบบประกอบด้วย

1. การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามแบบที่ บริษัทกำหนด
2. การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก ข. ประกาศต่างๆ

PCA-SL-25-037

ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เป็นระบบ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จึงมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีตำแหน่งดังต่อไปนี้ ทั้งในส่วนของบริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (บมจ. แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย) – ประธานคณะกรรมการ
2. ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยี – รองประธานคณะกรรมการ
3. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ – กรรมการ
4. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน – กรรมการ
5. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด – กรรมการ
6. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ – กรรมการ
7. ผู้แทนฝ่ายบริหารคุณภาพ – เลขานุการคณะกรรมการ

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงขององค์กร
เสนอแนะนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และบริบทขององค์กร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
2. ประเมินและติดตามความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร
รวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในทุกมิติ (เชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การเงิน กฎหมาย และอื่น ๆ) รวมถึงติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

3. จัดทำแผนบริหารความ

เสี่ยง และมาตรการควบคุมความเสี่ยง

จัดทำแผนรับมือและบรรเทาความเสี่ยงอย่างเหมาะสม พร้อมเสนอแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

4. สนับสนุนหน่วยงานภายในในการบริหารความเสี่ยง

ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีการประชุมไตรมาสละ 1 ครั้ง รายงานความคืบหน้าและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริหารตามโครงสร้างขององค์กร

6. พิจารณาและประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

วิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และบทเรียนที่ได้รับ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและทันสมัย

7. พัฒนาและทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ทบทวนความเหมาะสมของนโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ให้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลง

โดยประกาศนี้ มีผลตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2568

นายประพัฒน์ รัฐเลิศกานต์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

(บมจ. แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย)