	เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)		
	ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	
	เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน : ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
	วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่ 2      หน้า 1/12



บริษัท หาญ เอ็นจิเนียริ่ง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)  
HARN ENGINEERING SOLUTIONS PUBLIC COMPANY LIMITED

## นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้จัดทำ/แก้ไข		ผู้ทบทวน/อนุมัติ	
วรินกาญจน์ ธีระอัมรานนท์	- ลงนาม -	วิรัช สุขชัย	- ลงนาม -
วันที่ลงนาม	22 เมษายน 2562	วันที่ลงนาม	22 เมษายน 2562



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 2/12

### นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทต้องเผชิญภาวะความเสี่ยงที่ซับซ้อนและรุนแรงขึ้นโดยลำดับ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอกของบริษัท การที่บริษัทจะดำเนินธุรกิจให้ เจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวนั้น จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพียงพอที่จะป้องกัน และ ลดผลกระทบของความเสี่ยงอันเกิดขึ้นได้จากปัจจัยผันแปรต่างๆ รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัท มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ บริษัท หาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ขึ้นเพื่อใช้เป็นนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม สุจริต โปร่งใส

#### ขอบเขต

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

#### คำนิยาม

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ (ในอนาคต) ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความไม่แน่นอน เหตุถูกเงิน สิ่งผิดปกติ ที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งในระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย หรือระดับบุคคลได้

ผู้จัดทำ/แก้ไข		ผู้ทบทวน/อนุมัติ	
วรินกาญจน์ ธีระอัมรานนท์	- ลงนาม -	วิรัฐ สุขชัย	- ลงนาม -
วันที่ลงนาม	22 เมษายน 2562	วันที่ลงนาม	22 เมษายน 2562

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 3/12

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการดำเนินงานของบริษัทตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่บริษัทสามารถยอมรับได้ รวมถึงมีการประเมินควบคุมและตรวจสอบอย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ

**นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง**

- บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทและ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี การบริหารงาน และการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงการกระบวนกร บริหารโครงการต่าง ๆ
- ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัทเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุ และ ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยง
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งหมด ต้องได้รับการดำเนินการดังนี้
  - ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
  - ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
  - จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
  - ติดตามดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัท ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและสูงมากทั้งหมด ต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท รับทราบ

**ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง**

- ผลการดำเนินงานของบริษัทฯสามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯที่ได้ตั้งไว้ ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯและผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
- การจัดทำแผนงานโครงการต่างๆบริษัทสามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำโครงการใดๆที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯได้
- ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆของบริษัทมีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



### เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	4/12

- ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
- ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น
- มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
- เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทฯ และการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กร ที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

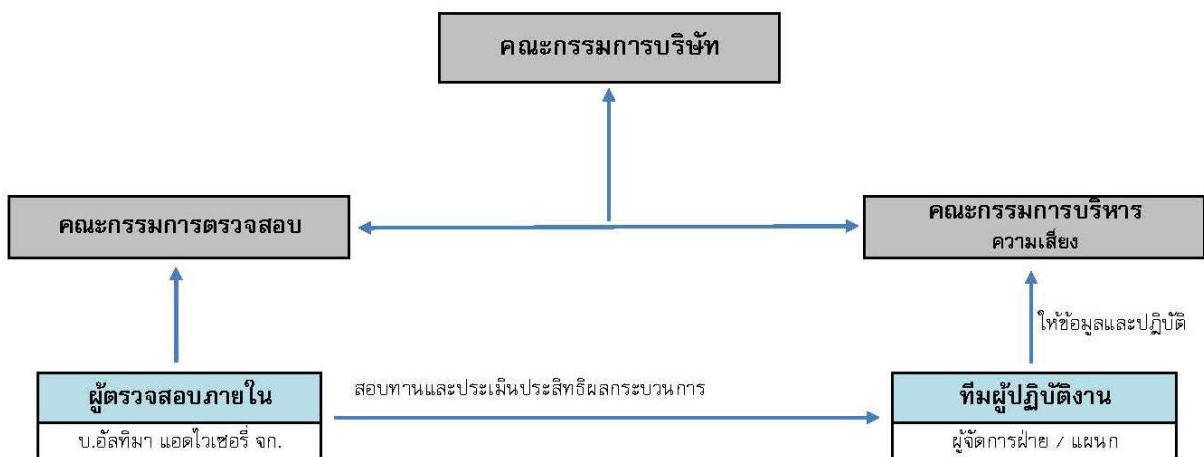
### โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประธานมีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท
- ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/แผนก และพนักงานภายในองค์กรทุกคน ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผ่านผู้อำนวยการสายงานต่าง ๆ

รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท หาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

### รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 5/12

**หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง**
**1. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

- 1.1 กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงบริษัท เป็นต้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้เห็นชอบ โดยให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- 1.2 กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วม ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง
- 1.3 ดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- 1.4 กำหนดเกณฑ์การวัดความเสี่ยงและพาดานความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้
- 1.5 กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์
- 1.6 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้
- 1.7 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอที่จะควบคุมความเสี่ยง
- 1.8 มีอำนาจที่จะเรียกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์
- 1.9 รายงานผลเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงต่างๆรวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
- 1.10 จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี
- 1.11 จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ

**2. หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมผู้ปฏิบัติงาน**

ทีมผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย/แผนก พนักงานภายในองค์กรทุกคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	6/12

- 2.1 เป็นผู้รับแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้องที่ตนสังกัด รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชันอันเกิดจากกระบวนการทำงานที่ตนสังกัด
- 2.2 ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระบุ ใน “แบบประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment : RCSA) ประจำปี”
- 2.3 ประเมินผลและจัดทำ “ความคืบหน้าการควบคุมความเสี่ยง” ของแต่ละฝ่าย/แผนก ให้เลขาธิการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 2.4 ปฏิบัติงานอื่นๆตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 3.1 สอบทานระบบการควบคุมภายใน และระบบการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมถึงพิจารณาเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงทั่วไป และการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน
- 3.2 พิจารณาและประเมินธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และกำหนดมาตรการ / วิธีการควบคุมและจัดการความเสี่ยง สอบทานข้อมูลทั้งหมดในแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 3.3 ติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- 3.4 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

### 4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

- 4.1 สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน โดยเฉพาะความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

### กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 7/12

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
6. การติดตามผล (Monitoring)

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ข้างต้น บริษัทมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 2 ข้อเพื่อเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอนมีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสให้บริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์ คือ

### 7. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

บริษัทฯ จะจัดให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปรัชญา ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม ในการบริหารความเสี่ยง การจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะกับงานที่รับผิดชอบ

### 8. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

บริษัทฯ จะจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี เกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อความเข้าใจในบทบาทและความเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงรับทราบระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของฝ่าย/แผนก ตนเอง และจัดให้มีช่องทางการรับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา

## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	8/12

### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

คือ การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและจะทำให้หน่วยงานและองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามความหมายดังนี้ เหตุการณ์ (ในอนาคต) ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความไม่แน่นอน เหตุฉุกเฉิน สิ่งผิดปกติ ที่จะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งในระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย หรือระดับบุคคลได้ ซึ่งการระบุความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาจากกิจกรรม โครงการ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ของบริษัทฯ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. การระบุความเสี่ยงหรือการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุโดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลทำให้การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กระบวนการทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย

#### 2.1 วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ

- วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์กระบวนการ
- การระดมสมอง
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การเก็บข้อมูลประวัติเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- อื่นๆ

#### 2.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ของบริษัท
- นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน
- โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
- ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน
- การทุจริตคอร์รัปชัน (การทุจริต, การยกยอกททรัพย์ และการตกแต่งบัญชี)
- อื่นๆ

#### 2.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- นโยบายของรัฐบาล
- สภาวะเศรษฐกิจ
- การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ)
- กฎระเบียบ
- เหตุการณ์ธรรมชาติ
- การทุจริตคอร์รัปชัน (เจ้าหน้าที่รัฐ หรือบุคคลอื่นใดทั้งภาครัฐหรือเอกชน)
- อื่นๆ





### เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 9/12

### 3. การจัดประเภทความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

- 3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน
- 3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรในการปฏิบัติงาน หรือการทุจริตคอร์รัปชัน อันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ การฉ้อโกง การปิดบัง อำพรางหลักฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ หรือการยกยอกทรัพย์สิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
- 3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การจัดการสภาพคล่อง เครดิต เงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อรายได้ รายจ่าย กำไรขาดทุนของบริษัท รวมถึงการตกแต่งบัญชี โดยการละเว้นในการให้ข้อมูล หรือเจตนาให้ข้อมูลเท็จในการรายงานสถานะการเงินของบริษัท
- 3.4 ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก (External Risk : E) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ เช่น กฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การทุจริตคอร์รัปชัน จากการกระทำใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนองาน การให้คำมั่นสัญญา การขอ การเรียกร้อง การให้หรือการรับเงินสด หรือสิ่งของแทนเงินสด หรือทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใด รวมถึงการให้สินบนทุกรูปแบบ กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ทั้งในภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เป็นธรรมทางธุรกิจ รวมถึงเหตุการณ์อันเกิดจากภัยธรรมชาติหรือบุคคล ทำให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจปกติของบริษัท

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยนำความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาประเมินความเสี่ยงโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อนมีมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาความรุนแรงของความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นก่อนมีการควบคุม (Inherent Risk)
2. ประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์หาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ในการพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยบริษัทกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ 5 ระดับ



เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2
		หน้า	10/12

การประเมินระดับโอกาสและระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ของความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่เกิดในรอบ 12 เดือน	ระดับของโอกาส (ความถี่)				
	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 กลาง	4 สูง	5 สูงมาก
เกิดขึ้นเป็นจำนวนครั้ง	0-1 ครั้ง	2 ครั้ง	3-4 ครั้ง	5-7 ครั้ง	8 ครั้งหรือมากกว่า
เกิดขึ้นโดยประเมินเป็น %	0-5% ใน 12 เดือน	>5-25% ใน 12 เดือน	>25-50% ใน 12 เดือน	>50-90% ใน 12 เดือน	>90% ใน 12 เดือน

ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ)				
	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 กลาง	4 สูง	5 สูงมาก
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. % รายได้ของบริษัทที่ลดลง (เทียบกับปีก่อน)	เท่าเดิม/สูงกว่า	<=1%	>1-5%	>5-10%	>10%
2. % รายจ่ายของบริษัทที่เพิ่มขึ้น (เทียบกับปีก่อน)	เท่าเดิม/ต่ำกว่า	<=1-5%	>5-10%	>10-15%	>15%
3. EBITDA ของบริษัทลดลงจากปีก่อน	เท่าเดิม	<=1%	>1-2%	>2-3%	>3%
4. % เงินลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากงบประมาณ	เท่าเดิม	<=1-5%	>5-10%	>10-15%	>15%
5. มูลค่าความเสียหาย (เงินบาท)	<=10,000 บาท	10,001-100,000 บาท	100,001- 1,000,000บาท	1 ล้านบาท - 5 ล้านบาท	>5 ล้านบาท
<b>ด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเงิน</b>					
6. ด้านกฎระเบียบ	ถูกร้องเรียน/ดักเตือน	ผิดข้อห้ามนิดหน่อย	ถูกร้องเรียน ปรับ	ถูกจำคุก	พักทักษา ห้ามประกอบธุรกิจ
7. ด้านความปลอดภัย					
- กระทบต่อบุคคล	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องพบแพทย์ (ไม่หยุดงาน)	บาดเจ็บต้องพบแพทย์ (หยุดงาน <3 วัน)	บาดเจ็บสาหัส (หยุดงาน >3 วัน)	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต
- กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	แก้ไขได้ทันที	แก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น	ต้องใช้ระยะเวลาการแก้ไข	ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข
8. ด้านภาพลักษณ์บริษัท	มีข่าว 1-3 วัน แก้ไขได้	มีข่าว 1-3 วัน แก้ไขไม่ได้	มีข่าว 4-15 วัน แก้ไขได้	มีข่าว 4-15 วัน แก้ไขไม่ได้	มีข่าว >15 วัน แก้ไขไม่ได้
9. ด้านความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้เสีย					
ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง ลูกค้า, พนักงาน, คู่ค้า, ผู้ถือหุ้น, สถาบันการเงิน, ชุมชน/สังคม (กรณีความเสียหายระดับ 4 หรือ 5 อาจประเมินความเสียหายแล้วไม่ใช่ด้านการเงินข้อ 5 แทนได้)	ไม่พอใจ	มีผลเสียต่อกิจกรรม	ไม่เชื่อมั่นต่อกิจกรรม	ปรับลด / ชลอ การซื้อ/ขายสินค้า ลดคุณภาพงานที่ส่งมอบ	อาจไม่กลับมาซื้อ/ขายสินค้า/บริการอีก, ลาออก

3. นำระดับความเสี่ยง ข้อ 2 มาประเมินผลกระทบและจัดลำดับการควบคุม ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบปัจจุบัน (ที่มีค่าสูงสุด)				
	1	2	3	4	5
ความถี่ปัจจุบัน	1 Low	2 Low	3 Low	4 Medium	5 Medium
	2 Low	3 Low	4 Medium	5 Medium	6 High
	3 Low	4 Medium	5 Medium	6 High	7 High
	4 Medium	5 Medium	6 High	7 High	8 High
	5 Medium	6 High	7 High	8 High	9 High

ระดับการควบคุมที่มีอยู่ (Control Level)	
Green (0-4)	ควบคุมได้ในระดับที่น่าพอใจ ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงเพิ่มเติม
Yellow (5-6)	ควบคุมได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่น่าพอใจ ต้องติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
Red (7-10)	ควบคุมไม่ได้ เสนอให้มีการเพิ่มเติมควบคุมเพิ่ม

หลักเกณฑ์การกำหนดสี

( ความถี่ปัจจุบัน + ผลกระทบปัจจุบัน ) (เลือกผลกระทบรายการที่มีค่าสูงสุด)
---



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	22 เมษายน 2562	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 11/12

การประเมินความเสี่ยงต้องดำเนินการทั้งก่อนการจัดทำแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงและหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะทำให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดควรทบทวนหรือปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่

### ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ


- Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
- Take (เฝ้าระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น
- Treat (ควบคุม) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง / ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง
- Share ร่วมรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

### ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

### ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อกระบวนการธุรกิจขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการ

	<b>เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)</b>			
	<b>ชื่อเอกสาร</b>	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
	<b>เลขที่เอกสาร</b>	S-QMO-015	<b>หน่วยงาน</b> :	ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
	<b>วันที่เริ่มใช้</b>	22 เมษายน 2562	<b>แก้ไขครั้งที่</b>	2 <b>หน้า</b> 12/12

ดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเนื้อหาดังต่อไปนี้

- รายงานสรุปปัจจัยความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
- การควบคุมที่มีอยู่ และแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ ผลของระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม
- ความเสี่ยงสูงสุด 5 ระดับ
- เหตุการณ์ที่แม้จะมีโอกาสต่ำ แต่มีผลต่อ ความปลอดภัยต่อพนักงานหรือบุคคลอื่น การกระทำผิดกฎหมาย ผลเสียหายสำคัญต่อทรัพย์สิน การด้อยค่าทรัพย์สิน ชื่อเสียงหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณทางการเงินที่ไม่เหมาะสม
- รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัท

- ลงนาม -

(ดร.สุพจน์ เขียววุฒิ)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562