	<b>เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)</b>		
	<b>ชื่อเอกสาร</b>	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	
	<b>เลขที่เอกสาร</b>	S-QMO-015	<b>หน่วยงาน :</b> ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
	<b>วันที่เริ่มใช้</b>	26 เมษายน 2564	<b>แก้ไขครั้งที่</b> 2 <b>หน้า</b> 1/11

## นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทต้องเผชิญภาวะความเสี่ยงที่ซับซ้อนและรุนแรงขึ้นโดยลำดับ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอกของบริษัท การที่บริษัทจะดำเนินธุรกิจให้ เจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวนั้น จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงที่ดีเพียงพอที่จะป้องกัน และ ลดผลกระทบของความเสี่ยง อันเกิดขึ้นได้จากปัจจัยผันแปรต่างๆ รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชั่น ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัท มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ บริษัท หาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ขึ้นเพื่อใช้เป็นนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับ พนักงานทุกคน

### วัตถุประสงค์

เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม สุจริต โปร่งใส

### ขอบเขต

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

### คำนิยาม

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

**ชื่อเอกสาร** นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

**เลขที่เอกสาร** S-QMO-015

**หน่วยงาน :** ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ

**วันที่เริ่มใช้** 26 เมษายน 2564

**แก้ไขครั้งที่** 2

**หน้า** 2/11

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการดำเนินงานของบริษัทตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่บริษัทสามารถยอมรับได้ รวมถึงมีการประเมินควบคุมและตรวจสอบอย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ

## นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

## ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ผลการดำเนินงานของบริษัทฯสามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯที่ได้ตั้งไว้ ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯและผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
- การจัดทำแผนงานโครงการต่างๆบริษัทสามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำโครงการใดๆที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯได้



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	3/11

4. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆของบริษัทที่มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
5. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
6. ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น
7. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
8. เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทและการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กร ที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

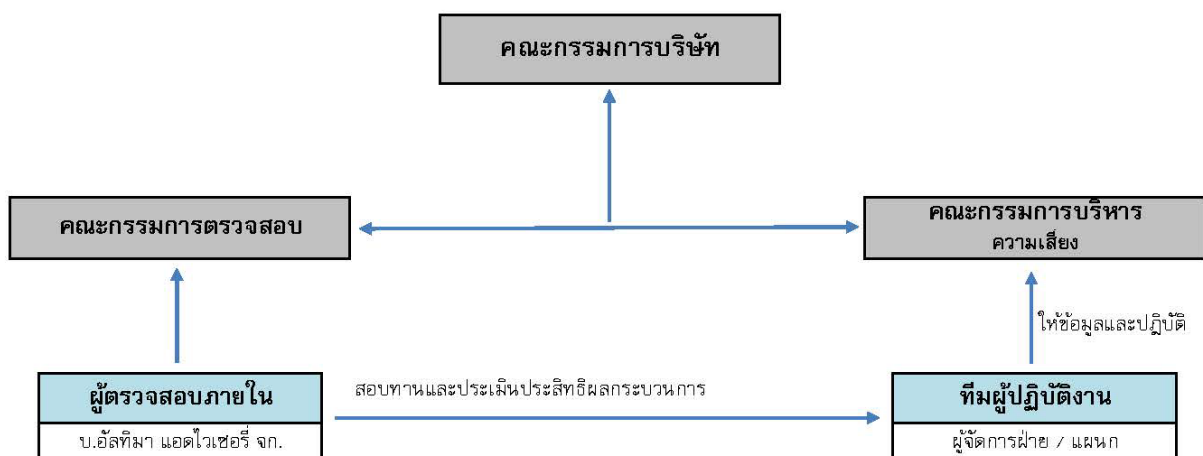
### โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประธานมีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท
2. ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/แผนก และพนักงานภายในองค์กรทุกคน ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผ่านผู้อำนวยการสายงานต่าง ๆ

รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท ชาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

### รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 4/11

## หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1.1 กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงบริษัท เป็นต้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้เห็นชอบ โดยให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- 1.2 กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วม ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง
- 1.3 ดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- 1.4 กำหนดเกณฑ์การวัดความเสี่ยงและพาดานความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้
- 1.5 กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์
- 1.6 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้
- 1.7 พิจารณาและประเมินธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และกำหนดมาตรการ / วิธีการควบคุมและจัดการความเสี่ยง สอบทานข้อมูลทั้งหมดในแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 1.8 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอที่จะควบคุมความเสี่ยง
- 1.9 มีอำนาจที่จะเรียกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์
- 1.10 รายงานผลเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงต่างๆรวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
- 1.11 จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี
- 1.12 จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน : ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 5/11

**2. หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมผู้ปฏิบัติงาน**

ทีมผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย/แผนก พนักงานภายในองค์กรทุกคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

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

**3. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ**

- 3.1 สอบทานระบบการควบคุมภายใน และระบบการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมถึงพิจารณาเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานทั่วไป และการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพียงพอต่อระบบการควบคุมภายใน
- 3.2 พิจารณาให้ความเห็นต่อการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 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)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	6/11

- กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- การติดตามผล (Monitoring)

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ข้างต้น บริษัทมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 2 ข้อเพื่อเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอนมีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสให้บริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์ คือ

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

- 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 ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

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

<b>ชื่อเอกสาร</b>	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
<b>เลขที่เอกสาร</b>	S-QMO-015	<b>หน่วยงาน</b> : ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	
<b>วันที่เริ่มใช้</b>	26 เมษายน 2564	<b>แก้ไขครั้งที่</b>	2 <b>หน้า</b> 7/11

1. พิจารณาจากกิจกรรม โครงการ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ของบริษัทฯ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. การระบุความเสี่ยงหรือการค้นหาค่าความเสี่ยงและสาเหตุโดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลทำให้การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กระบวนการทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย
  - 2.1 วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ
    - วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์กระบวนการ
    - การระดมสมอง
    - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
    - การเก็บข้อมูลประวัติเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
    - อื่นๆ
  - 2.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้
    - วัตถุประสงค์ของบริษัท
    - นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน
    - โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
    - ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน
    - การทุจริตคอร์รัปชั่น (การทุจริต, การยกยอกทรัพย์สิน และการตกแต่งบัญชี)
    - อื่นๆ
  - 2.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้
    - นโยบายของรัฐบาล
    - สภาพเศรษฐกิจ
    - การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ)
    - กฎระเบียบ
    - เหตุการณ์ธรรมชาติ
    - การทุจริตคอร์รัปชั่น (เจ้าหน้าที่รัฐ หรือบุคคลอื่นใดทั้งภาครัฐหรือเอกชน)
    - อื่นๆ

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน : ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 8/11

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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรในการปฏิบัติงาน หรือการทุจริตคอร์รัปชั่น อันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ ในทุกรูปแบบ 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 การทุจริตคอร์รัปชั่น จากการทำใดๆ 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	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า 9/11

การประเมินระดับโอกาสและระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ของความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่เกิดใน 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/ตักเตือน	ผิดซ้ำค่าเดือน ไม่แก้ไข	ถูกฟ้องร้อง ปรับ	ถูกจำคุก	พักงาน/ ทัณฑ์หวาด
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 อาจประเมินความเสียหายแล้วไปใช้ด้านการเงินข้อ 5 แทนได้)	ไม่พอใจ	มีผลเสียต่อกิจกรรม ร้องเรียน/แจ้งปัญหา ด้วยวาจา	ไม่เชื่อมั่นต่อกิจกรรม ร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรและเรียกร้องการแก้ไข	ปรับลด / ชลอการซื้อ/ขายสินค้า ลดคุณภาพงานที่ส่งมอบ	อาจไม่กลับมาซื้อ/ขายสินค้า/บริการอีก, ลาออก

3. นำระดับความเสี่ยง ข้อ 2 มาประเมินผลกระทบและจัดลำดับการควบคุม ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบปัจจุบัน (ที่มีค่าสูงสุด)					
	1	2	3	4	5	
ความถี่ปัจจุบัน	1	2 Low	3 Low	4 Low	5 Medium	6 Medium
	2	3 Low	4 Low	5 Medium	6 Medium	7 High
	3	4 Low	5 Medium	6 Medium	7 High	8 High
	4	5 Medium	6 Medium	7 High	8 High	9 High
	5	6 Medium	7 High	8 High	9 High	10 High

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

หลักเกณฑ์การกำหนดสี

( ความถี่ปัจจุบัน + ผลกระทบปัจจุบัน )

(เลือกผลกระทบรายการที่มีค่าสูงสุด)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง		
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2 หน้า 10/11

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 โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring)**

เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเนื้อหาดังต่อไปนี้



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง				
เลขที่เอกสาร	S-QMO-015	หน่วยงาน	: ฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ		
วันที่เริ่มใช้	26 เมษายน 2564	แก้ไขครั้งที่	2	หน้า	11/11

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

- ลงนาม -

(นายวิรัฐ สุขชัย)

(รักษาการ) ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง