

**คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
บริษัท อริจัน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)**

สารบัญ

<u>เรื่อง/หัวข้อ</u>	หน้า
คำนิยาม	3
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	4
กรอบการดำเนินงาน	5
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
ประเภทความเสี่ยง	8
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	10
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	11
2. กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง	11
3. การระบุความเสี่ยง	12
4. การประเมินความเสี่ยง	13
5. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	18
6. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	20
ภาคผนวก	
ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน	21

การบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อ เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) แก่ผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้องของบริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด โดยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการภายในเพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจตามแนวทางความยั่งยืน

คำนิยาม

บริษัทฯ หมายถึง บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

ความเสี่ยง (Risks) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้ในการประเมินและบริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงใดที่ได้รับการวิเคราะห์และประเมินแล้วพบว่าอาจมีผลกระทบต่อบริษัทหรือบริษัทย่อย เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงนั้น ๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(Action Plan) และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์ มีการกำหนดมาตรการและแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาสและ/หรือผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
2. เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารรับทราบและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน
3. เพื่อให้มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ และพัฒนาการสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทและบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารโดยมุ่งหวังให้บริษัทและบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึง มีภาพลักษณ์ที่ดีและพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกระดับที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์ แผนงานและการ

ดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. ส่งเสริมและพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบการดำเนินงาน

- การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทผ่านทาง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ซึ่งจะกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และให้ความสนับสนุนในเชิงนโยบายเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของบริษัทฯ โดยครอบคลุมการดำเนินธุรกิจตามแนวทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย กรรมการบริษัทที่เป็นกรรมการอิสระ ประธานอำนวยการ/กรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูง เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการความเสี่ยง บริษัทฯ ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงแต่ละประเด็นให้ครอบคลุมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินธุรกิจและแยกย่อยกระจายไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจ ฝ่าย แผนกและหน่วย โดยการระบุความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงติดตามผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยมีการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับเพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัท : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ทิศทางกลยุทธ์ของบริษัทฯ และกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง : ประกอบด้วยกรรมการ 4 ท่าน โดยเป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ท่าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยครอบคลุมการดำเนินงานปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ตามแนวทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของบริษัทฯ ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับและให้มีผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะ/ให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบ : ประกอบด้วยกรรมการอิสระ จำนวน 3 ท่านที่มีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี การกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล ข้อกำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืน : ประกอบด้วยกรรมการ 3 ท่านโดยเป็นกรรมการอิสระ 2 ท่าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลทางด้านการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและด้านความยั่งยืน การกำหนดนโยบายดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการและการดำเนินงานด้านความยั่งยืน จรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการและธรรมาภิบาลที่ดี พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน คณะกรรมการบริษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืนรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการด้านความยั่งยืน : ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (C-Level) ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย กลยุทธ์และการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และ

เป็นไปในแนวทางที่คณะกรรมการบริษัท และ/หรือคณะกรรมการบรรษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืนกำหนด ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบโดยบูรณาการเข้ากับกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนของกลุ่มบริษัทที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามที่บริษัทกำหนด ติดตามดูแลการดำเนินการด้านความยั่งยืนรวมทั้งพัฒนาการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ในเรื่องจรรยาบรรณ การรักษาสีงแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางความยั่งยืน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบรรษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานอำนวยการและผู้บริหาร : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด พิจารณากำหนดกลยุทธ์และกำหนดให้มีการจัดทำและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ทั้งทางด้านการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks) กำหนดและมอบหมายผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners) พิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท สื่อสารและพัฒนาวัดแผนธรรมาภิบาลที่ตระหนักรู้ถึงความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนความเหมาะสมของระบบและมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการด้านความยั่งยืน : เป็นคณะกรรมการ ที่แต่ละกลุ่มธุรกิจแต่งตั้งขึ้น ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนภายในหน่วยงาน/บริษัทที่รับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด จัดทำและนำเสนอแผนงานและแนวปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงแผนงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้ากับนโยบาย กลยุทธ์/แผนดำเนินงานทางด้านความยั่งยืนของบริษัท สื่อสารและสร้างความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานด้าน ESG ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน ประสานงานและรวบรวมกิจกรรม ESG กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารแต่ละกลุ่มธุรกิจและคณะกรรมการด้านความยั่งยืน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้คำแนะนำ ปรีกษา และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ติดตามและสื่อสารแนวโน้มในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และ ประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งประสานงาน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยงจาก Risk Owners และคณะกรรมการด้านความยั่งยืน เพื่อจัดทำรายงานความเสี่ยงเสนอฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการด้านความยั่งยืน และ/หรือคณะกรรมการบริษัท ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners) : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ Cost – Benefit ของแต่ละทางเลือก ติดตามผลการประเมินความเสี่ยง และนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ/หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานตรวจสอบภายใน : มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบและสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่บริษัทฯ กำหนด/แนวปฏิบัติที่ดี กฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน/การจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

ประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจ (Business Risks)
- ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล : ESG Risks)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจ (Business risks) : แบ่งได้ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือการขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เป็นต้น
- 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก Counterparty เป็นต้น
- 4) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
- 5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Risks) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ความเสี่ยงทางด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศนี้ให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจด้วย

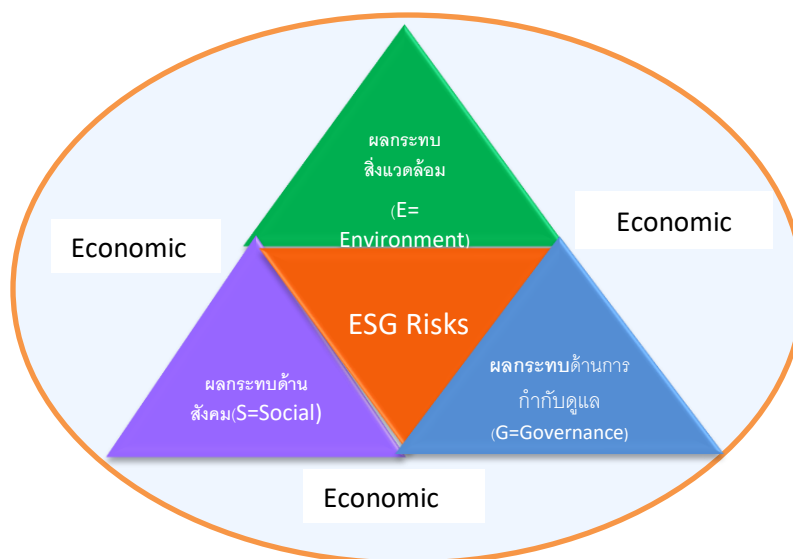
ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Risks) แยกพิจารณา ดังนี้

5.1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ /เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ และให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจด้วย

5.2) ความเสี่ยงที่เกิดจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นการใช้ช่องทางบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงผู้ใช้ถึงกัน โดยผู้ใช้งานสามารถผลิต เผยแพร่ แบ่งปันเนื้อหาหรือข้อมูลแบบบอกต่อปากต่อปาก (word-of-mouth) อย่างรวดเร็ว ทันที่ตามที่ต้องการ และก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และบุคคลในเครือข่ายที่ขยายตัวได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งหากข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์มีลักษณะเป็นมุมมองของผู้โพสต์ มีอคติ ขาดการคัดกรอง หรือในลักษณะเชิงลบต่อบริษัท จะทำให้บริษัทได้รับความเสียหายทั้งในด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจของบริษัท

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อม (Environment)

สังคม (Social) และ การกำกับดูแล (Governance)



	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและภาวะโลกร้อน - การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า - การจัดการของเสียและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
สังคม	<ul style="list-style-type: none"> - ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และการบริการ - สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน การใช้แรงงานเด็ก - สภาพการทำงานชีวิตนามัยและความปลอดภัย - การบูรณาการกับความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น
การกำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับดูแลและพฤติกรรมองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ บริษัทจึงได้นำแนวทางตามมาตรฐานสากล COSO-ERM (The Committee of Sponsoring of the Tread way Commission - Enterprise Risk Management) และแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 3) ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG : ผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (การระบุ การประเมิน และการจัดลำดับความสำคัญ และการตอบสนองความเสี่ยง) โดยเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน
- 4) การสอบทาน แก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 5) สารสนเทศ การสื่อสาร การรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



● **ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง : 6 ขั้นตอน**

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์
- 2) กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) การระบุความเสี่ยงและการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง
- 6) ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้ :

- 1).กำหนดวัตถุประสงค์ : เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร/สายธุรกิจที่สอดคล้อง/เป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร นโยบายและเป้าหมายหลัก รวมถึงการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2).กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงทางด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้ Risk Map รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators/Trigger Point : KRIs)

Impact	มากที่สุด (5)	5 (C)	10 (B)	15 (B)	20 (A)	25 (A)
	มาก (4)	4 (C)	8 (C)	12 (B)	16 (A)	20 (A)
	ปานกลาง (3)	3 (D)	6 (C)	9 (C)	12 (B)	15 (B)
	น้อย (2)	2 (D)	4 (C)	6 (C)	8 (C)	10 (BC)
	น้อยมาก (1)	1 (D)	2 (D)	3 (D)	4 (C)	5 (C)
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
Likelihood						

ระดับคะแนน	ความสำคัญ(ความรุนแรง)ของความเสี่ยง	สัญลักษณ์
16-20	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญสูงมาก ต้องได้รับการบริหารจัดการทันที	A
10-15	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญค่อนข้างสูง ต้องบริหารจัดการเร่งด่วน	B
4-9	ระดับความรุนแรง/ความสำคัญปานกลาง ต้องติดตามเฝ้าระวังสม่ำเสมอ	C
ต่ำกว่า 3 คะแนน	ระดับความรุนแรงต่ำ/ความสำคัญน้อย เป็นความเสี่ยงในระดับที่บริษัทยอมรับได้	D
การจัดลำดับความสำคัญ(ระดับความรุนแรง)ของความเสี่ยง และแนวทางจัดการความเสี่ยง		

3).**ระบุความเสี่ยง** : เป็นการค้นหา และระบุสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมกะเทรนด์และแนวโน้มของโลก อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ โลกาภิวัตน์ ละความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี โดยพิจารณาทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลที่ดี ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อนำความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้มาบันทึกไว้ในทะเบียนความเสี่ยง

4).ประเมินความเสี่ยง : เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอน การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของแต่ละความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ทั้งนี้ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

-**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** : เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงก็ได้

-**ผลกระทบ (Impact)** : ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

บริษัทฯได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด และระดับผลกระทบโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด ((Likelihood)

1) เกณฑ์ทั่วไป- พิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	เป็นไปได้ยาก	เป็นไปได้น้อย	อาจเป็นไปได้	เป็นไปได้มาก	แน่นอน

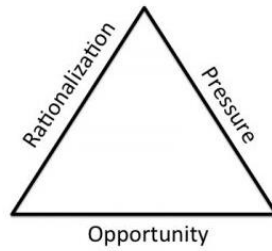
2) เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เฉพาะด้าน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	โอกาสจะเกิด				
		1	2	3	4	5
1	ด้านการบริหารการเงิน - ความสามารถในการชำระดอกเบี้ย โดยวัดผลจากอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (IBD/E)	IBD/E น้อยกว่า 1.00 เท่า	IBD/E เท่ากับหรือมากกว่า 1.00 เท่า แต่ น้อยกว่า 1.25 เท่า	IBD/E เท่ากับหรือมากกว่า 1.25 เท่า แต่ น้อยกว่า 1.50 เท่า	IBD/E เท่ากับหรือมากกว่า 1.50 เท่า แต่ น้อยกว่า 1.80 เท่า	IBD/E เท่ากับหรือมากกว่า 1.80 เท่า
2	ด้านทรัพยากรบุคคล - อัตราหมุนเวียนของพนักงานในบริษัท - อัตราค่าจ้างพล	Turnover Rate น้อยกว่า 4%	Turnover Rate เท่ากับหรือมากกว่า 4% แต่ น้อยกว่า 5%	Turnover Rate เท่ากับหรือมากกว่า 5% แต่ น้อยกว่า 6%	Turnover Rate เท่ากับหรือมากกว่า 6% แต่ น้อยกว่า 7%	Turnover Rate เท่ากับหรือมากกว่า 7%
		จำนวน อัตราค่าจ้างพล น้อยกว่าแผนไม่เกิน 10%	จำนวน อัตราค่าจ้างพล น้อยกว่าแผน ตั้งแต่ 10% - 15%	จำนวน อัตราค่าจ้างพล น้อยกว่าแผน ตั้งแต่ 15% - 20%	จำนวน อัตราค่าจ้างพล น้อยกว่าแผน ตั้งแต่ 20% - 25%	จำนวน อัตราค่าจ้างพล น้อยกว่าแผน ตั้งแต่ 25% ขึ้นไป
3	ด้านคุณภาพงานก่อสร้าง - จำนวนการแจ้งซ่อมห้องชุด	จำนวน Zero Defect > 70% ของห้องชุดทั้งหมด	จำนวน Zero Defect 60% - 70% ของห้องชุดทั้งหมด	จำนวน Zero Defect 60% - 50% ของห้องชุดทั้งหมด	จำนวน Zero Defect 50% - 40% ของห้องชุดทั้งหมด	จำนวน Zero Defect < 40% ของห้องชุดทั้งหมด
4	ด้านการทุจริตคอร์รัปชัน*	ไม่เคยเกิดขึ้น (0%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นน้อยมาก (<20%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบางครั้ง (20%-50%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (>50%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นทุกครั้ง (100%) เมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ

หมายเหตุ

* ในการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันให้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงดังนี้

- 1) แรงกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure/Incentive)
- 2) โอกาสที่เกิดจากช่องโหว่ของจุดอ่อนของการควบคุมภายใน (Opportunity)
- 3) การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ (Rationalization)

The Fraud Triangle


(ดูตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยง การทุจริตคอร์รัปชันในภาคผนวก)

การประเมินผลกระทบ (Impact) – ความเสี่ยงระดับองค์กร

ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง ให้พิจารณาทั้งผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Impacts) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Impacts)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
1	ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Loss)	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินน้อยกว่า 5 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 5-10 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 10-50 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 50-100 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อทรัพย์สินตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป
ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
2	ผลกระทบด้านเป้าหมายการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรน้อยกว่า 1%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่ 1%-3%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่ 3%-5%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่ 5%-10%	มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่า 10%
3	ผลกระทบด้านความปลอดภัยในการทำงาน	บาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลเบื้องต้นหรือเจ็บป่วยเล็กน้อยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 3 วัน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัสและต้องหยุดงานมากกว่า 1 เดือน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัสรุนแรง มีผลทำให้ทุพพลภาพถาวรหรือเสียชีวิต

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
4	ผลกระทบด้าน ชื่อเสียง และ ภาพลักษณ์	มีโอกาสในการ เผยแพร่ข่าวเชิง ลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์ น้อยมาก และ สามารถควบคุม ได้	ชื่อเสียง: ปรากฏข่าวลือที่ อาจพาดพิงคน ภายในบริษัทหรือ บริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: เริ่มมีความกังวล และสอบถาม ข้อมูล กฎหมาย: ถูกตักเตือน หรือ ปรับตามค่าธรรมเนียม ที่มูลค่าไม่มี นัยสำคัญ	ชื่อเสียง: สื่อสังคม ออนไลน์เผยแพร่ ข่าวหรือข้อมูล กรณีคอร์รัปชัน ของบริษัท ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: ตั้งคำถามต่อ คณะกรรมการ บริษัท กฎหมาย: บริษัทอาจต้อง ส่งหลักฐานและ เข้าชี้แจง หาก หน่วยงานตรวจ สอบรับเรื่อง	ชื่อเสียง: สื่อลงข่าวกรณี ต่อเนื่องและสังคม เริ่มให้ความสนใจ ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: คณะกรรมการและ ผู้บริหารของบริษัท ต้องชี้แจงและ อธิบายข้อเท็จจริง กฎหมาย: ถูกหน่วยงานรัฐ ตรวจสอบและ ชี้มูลความผิด	ชื่อเสียง: บริษัทถูกขึ้นบัญชี ต้องห้าม/ ภาพลักษณ์บริษัท ติดลบในเรื่องการ กำกับดูแลกิจการที่ดี ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น: ฟ้องต่อความ เสียหายที่เกิดขึ้น กฎหมาย: ถูกยกเลิกสัญญา - ใบอนุญาตประกอบ ธุรกิจ/ กรรมการ และผู้บริหารระดับ สูงถูกจำคุก
5	ผลกระทบด้านการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ/กฎหมาย ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดการ ฟ้องร้องดำเนินคดี	สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดทั้ง ภายใน และ ภายนอกบริษัท อย่างครบถ้วน	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งสามารถ แก้ไขได้ภายใน เวลาอันรวดเร็ว	ไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อ กำหนดภายใน บริษัท ซึ่งต้องใช้ เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ บริษัท อย่างมีสาระ สำคัญ	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ บริษัท ผู้มีส่วนได้ เสียกับบริษัท หรือ อาจก่อให้เกิดข้อ ร้องเรียน การ ตักเตือน ค่าปรับ	ไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดภายใน บริษัท ซึ่งอาจก่อให้เกิด การฟ้องร้อง ดำเนินคดี

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
6	ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม	มีผลกระทบเล็กน้อย บำบัดได้เองโดยธรรมชาติและไม่กระทบชุมชนโดยรอบ	มีผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบเล็กน้อย บริษัทสามารถแก้ไข ควบคุมได้อย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมงโดยพนักงานของบริษัทเอง	มีผลกระทบต่อชุมชน บริษัทสามารถแก้ไข ควบคุมได้อย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง โดยต้องให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัท หรือถูกร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร	มีผลกระทบต่อชุมชน บริษัทไม่ สามารถแก้ไข ควบคุมได้ภายใน 24 ชั่วโมง หรือการ บำบัดฟื้นฟูใช้เวลา น้อยกว่า 1 ปี และ/หรือ ต้องใช้ เทคโนโลยีในการ บำบัด/รีไซเคิล หรือส่งผลกระทบต่อ การเนินงานของ บริษัทหรือทำให้ โครงการล่าช้า ไม่เกิน 3 เดือนหรือ ถูกการตัดเตือน ค่าปรับจากหน่วย งานภาครัฐ	มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมในวง กว้าง หรือการบำบัด ฟื้นฟูใช้เวลามากกว่า 1 ปี และ/หรือไม่ สามารถบำบัดได้ และ/หรือยังไม่มี เทคโนโลยีที่มา บำบัดอย่างเหมาะสม หรือส่งผลกระทบต่อการดำเนิน งานของบริษัท โดย ทำให้โครงการล่าช้า เกิน 3 เดือนหรือ อาจถูกระงับโครง การก่อสร้างหรือมี โทษทางอาญา

หมายเหตุ การประเมินผลกระทบ (Impact) ให้ประเมินผลกระทบทุกด้านที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยง นั้นๆ หากปัจจัยความเสี่ยงใดมีผลกระทบมากกว่า 1 ด้าน ให้ใช้ค่าสูงสุดเป็นระดับผลกระทบ ของความเสี่ยงนั้น

4.2) การจัดลำดับความสำคัญ (ความรุนแรง) ของความเสี่ยง

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างเหมาะสมกับระดับความสำคัญ ของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Risk Map ดังนี้

**Risk Map แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายกับผลกระทบของความ
เสี่ยงแต่ละความเสี่ยง**

Risk Map - Risk Assessment

Impact	มากที่สุด (5)	5 (C)	10 (B)	15 (B)	20 (A)	25 (A)
	มาก (4)	4 (C)	8 (C)	12 (B)	16 (A)	20 (A)
	ปานกลาง (3)	3 (D)	6 (C)	9 (C)	12 (B)	15 (B)
	น้อย (2)	2 (D)	4 (C)	6 (C)	8 (C)	10 (BC)
	น้อยมาก (1)	1 (D)	2 (D)	3 (D)	4 (C)	5 (C)
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
Likelihood						

การจัดลำดับความสำคัญ(ระดับความรุนแรง)ของความเสี่ยง พิจารณาจากระดับคะแนนในช่องตาราง
ของ Risk Maps โดยแบ่งเป็น

ระดับคะแนน	ความสำคัญ(ความรุนแรง)ของความเสี่ยง	สัญลักษณ์
16 - 20	ระดับความรุนแรงสูง	A
10 - 15	ระดับความรุนแรงค่อนข้างสูง	B
4 - 9	ระดับความรุนแรงปานกลาง	C
ต่ำกว่า 3 คะแนน	ระดับความรุนแรงต่ำ	D

5) กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
บริษัทฯ ได้กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการ
ความเสี่ยงดังนี้

5.1) ระดับความรับผิดชอบ (Risk Owner) และการดำเนินการ ตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง

ระดับ	ความสำคัญ	การดำเนินการ	ระดับ Risk Owners
A	ระดับความรุนแรงสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงทันทีและการดำเนินการให้สามารถลดความเสี่ยง ภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง	C Level
B	ระดับความรุนแรงค่อนข้างสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยงโดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	C Level
C	ระดับความรุนแรงปานกลาง	ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง โดยมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอ เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน, จัดทำมาตรฐานควบคุม	SEVP / EVP
D	ระดับความรุนแรงต่ำ	ติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ในการดำเนินงานตามกลไกปฏิบัติงานปกติ	SVP / VP / AVP

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดโดยคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

5.2) แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4T)

- Terminate เป็นการหยุด/ ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด หรือจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หน่วยงาน ภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
- Treat เป็นการ จัดหา มาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

- Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

6) ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง:

6.1 หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานผลการประเมินความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บังคับบัญชาหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาต่อไป

กรณีผลการบริหารความเสี่ยงที่ระดับความสำคัญของความเสี่ยงสูง ให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ (Risk Owner) รายงานสถานะความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทจนกว่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะลดลงในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6.2 ให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นสาระสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม หรืออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท

(นายเมธา จันท์แจ่มจรัส)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
บริษัท อริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน

- เจ้าหน้าที่ของรัฐเรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้างดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรองใบอนุญาต หรือยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- จ่ายสินบนโดยใช้ตัวกลาง จ่ายค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง)
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ 1 วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน 1 วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิว
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต ในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- ติดสินบนเจ้าหน้าที่เพื่อการเอื้อประโยชน์ในการขออนุญาตกรณีสถานที่ตั้งประกอบการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โครงการก่อสร้าง ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การปิดบังข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนทน่หว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั้น กรณีผู้ประกอบการนั้นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์