

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ (Risk Management Policy)



สารบัญ

- บทนำ
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- คำนิยาม ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ
- การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทศรีสวัสดิ์ ("กลุ่มบริษัทฯ")
 - ประเภทความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัทในเครือฯ และของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัทฯ
 - กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ
 - การควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ
 - แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)

1. บทนำ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรฉบับนี้

กำหนดขึ้นเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ในเครือศรีสวัสดิ์ โดยนโยบายฉบับนี้เป็นเครื่องมือสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นสื่อกลางสร้างความเข้าใจร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ มีความประสงค์ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นสำหรับปฏิบัติใช้โดยพนักงานในทุกระดับชั้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ฉบับนี้ ซึ่งได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงจากกฎเกณฑ์จากธนาคารแห่งประเทศไทยและแนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 2.1 กลุ่มบริษัทฯ ต้องการส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอ้างอิงกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO – ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework) มาปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งกลุ่มบริษัทฯ และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ
- 2.2 เพื่อกำหนดมาตรการ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลื่อมล้ำให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาส และ/หรือ ผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยงาน
- 2.3 เพื่อสามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันกาล
- 2.4 เพื่อให้ทุกส่วนงานมีหน้าที่ระบุ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงในกรณีที่มีเหตุการณ์ กิจกรรม กระบวนการ และ/หรือ โครงการที่สำคัญหรือยังไม่เคยปฏิบัติ หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญภายในองค์กร โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความสามารถปฏิบัติได้จริงด้วยต้นทุนที่เหมาะสม
- 2.5 เพื่อให้มีการสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้การบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจ มีความตระหนักรู้เป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ
- 2.6 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินธุรกรรมประจำวันและการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการดำเนินงานผ่านการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เข้มงวดและการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับใส่ใจต่อความเสี่ยง พิจารณาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และใช้กลยุทธ์ในการปรับลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- 2.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบาย รวมทั้งให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และติดตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- 2.8 จุดมุ่งหมายของการกำหนดนโยบายพื้นฐานและกระบวนการควบคุมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางการเงินและเพิ่มคุณค่าของกลุ่มบริษัทฯ และเป็นการควบคุมดูแลบริษัทในกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับการกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2.9 การบริหารความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตและขยายธุรกิจอย่างมีเสถียรภาพ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สามารถสร้างมูลค่าและผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน
- 2.10 เพื่อให้ผู้บริหาร และ พนักงานทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

3. คำนิยาม ความหมาย และ คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

- 3.1 **กลุ่มบริษัทฯ** หมายถึง บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยที่ถือหุ้นโดยและอยู่ภายใต้การควบคุมโดยบริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด
- 3.2 **ธุรกิจสนับสนุน** หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะดังต่อไปนี้
- 3.2.1 ประกอบกิจการที่เป็นงานด้านปฏิบัติการ หรืองานที่เื้อออำนวยความสะดวกการดำเนินงานประกอบธุรกิจทางการเงินโดยตรง เพื่อให้การประกอบธุรกิจทางการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย
- 3.2.2 ให้บริการแก่บุคคลอื่น
- อย่างไรก็ดี ธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจวิจัยข้อมูล ธุรกิจกฎหมาย และธุรกิจประเมินราคาสินทรัพย์ แม้เป็นธุรกิจสนับสนุน ก็ยังสามารถให้บริการแก่บุคคลทั่วไปได้ แต่ต้องได้รายได้ส่วนใหญ่จากการให้บริการกับบุคคลอื่นตามที่กำหนดข้างต้น (ซึ่งไม่ใช่บุคคลทั่วไป) เมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัทนั้น
- 3.3 **บริษัทแม่** หมายถึง บมจ. ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น
- 3.4 **ผู้มีอำนาจในการจัดการ** หมายถึง
- 3.7.1 ผู้อำนวยการ กรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัท แล้วแต่กรณี หรือผู้ซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 3.7.2 บุคคลซึ่งบริษัททำสัญญาให้มีอำนาจในการบริหารงานทั้งหมดหรือบางส่วน หรือ
- 3.7.3 บุคคลที่ตามพฤติการณ์มีอำนาจควบคุมหรือครอบงำผู้จัดการหรือกรรมการ หรือการจัดการของบริษัท ให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัท
- 3.5 **กรรมการที่เป็นผู้บริหาร** หมายถึง
- 3.5.1 กรรมการที่ทำหน้าที่บริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือผู้ซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 3.5.2 กรรมการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในการบริหารงานใดๆ เยี่ยงผู้บริหาร และให้หมายความรวมถึงบุคคลในคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)
- 3.5.3 กรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพัน เว้นแต่เป็นการลงนามผูกพันตามรายการที่คณะกรรมการมีมติอนุมัติไว้แล้วเป็นรายกรณี และเป็นการลงนามร่วมกับกรรมการรายอื่น
- 3.6 **ผู้ที่เกี่ยวข้อง** หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลหนึ่งในลักษณะดังต่อไปนี้
- 3.6.1 เป็นคู่สมรส
- 3.6.2 เป็นบุตรหรือบุตรบุญธรรมที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ
- 3.6.3 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจในการจัดการ
- 3.6.4 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 3.6.5 เป็นบริษัทที่บุคคลนั้นหรือบุคคลตาม ข้อ 3.6.1 หรือ 3.6.2 มีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ
- 3.6.6 เป็นบริษัทลูกของบริษัทตาม ข้อ 3.6.3 หรือ 3.6.4 หรือ 3.6.5
- 3.6.7 เป็นบริษัทร่วมของบริษัทตาม ข้อ 3.6.3 หรือ 3.6.4 หรือ 3.6.5
- 3.6.8 เป็นตัวการ ตัวแทน หรือบุคคลอื่นที่มีลักษณะตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนด
- ในกรณีที่บุคคลใดถือหุ้นในบริษัทใดตั้งแต่ร้อยละสิบขึ้นไปของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่าบริษัทนั้นเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวเว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่ามิได้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 3.7 **ผู้ถือหุ้นรายใหญ่** หมายถึง บุคคลที่ถือหุ้นหรือมีไว้ซึ่งหุ้นของบริษัทเกินร้อยละ 5 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด และให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย
- 3.8 **การให้สินเชื่อ** หมายถึง การให้กู้ยืมเงิน หรือซื้อ ชื้อลด รับช่วงซื้อลดตัวเงิน เป็นเจ้าหนี้เนื่องจากได้จ่ายหรือสั่งให้จ่ายเงินเพื่อประโยชน์ของผู้เคยค้า หรือเป็นเจ้าหนี้เนื่องจากได้จ่ายเงินตามภาระผูกพันตามเลืตเตอร์ออฟเครดิตหรือภาระผูกพันอื่น
- 3.9 **ก่อภาระผูกพัน** หมายถึง ภาระผูกพันที่ระบุตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- 3.10 **ธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ** หมายถึง ธุรกรรมการให้เข้าซื้อ ธุรกรรมการให้เข้าแบบลีสซิง และธุรกรรมอื่นที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนด (คำนิยาม : ตามมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ.ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551)
- 3.11 **ธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯ** หมายถึง ธุรกรรมทั้งในและนอกงบดุลทุกประเภทที่ท่าขึ้นระหว่างบริษัทภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯ
- 3.12 **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง** หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยอาศัยการชี้วัดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
- 3.13 **แผนภาพความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map)** หมายถึง แผนภาพที่แสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อกัน เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ดียิ่งขึ้น
- 3.14 **นโยบายการบริหารความเสี่ยง** คือ “นโยบาย”
- 3.15 **กลุ่มบริษัทฯในเครือศรีสวัสดิ์** คือ “กลุ่มบริษัทฯ”
- 3.16 **คณะกรรมการบริษัทฯ** คือ “BoD” ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารของกลุ่มบริษัทฯ

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับก้บดูแลให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงระดับคณะกรรมการ

กลุ่มบริษัทในเครือของ บมจ. ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น ประกอบด้วยบริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) และ 7 บริษัทที่ลงทุนทางตรง 6 บริษัทที่ลงทุนทางอ้อม โดยแต่ละบริษัทประกอบธุรกิจ ดังนี้

รายชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ร้อยละของการลงทุน
1. บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	▶ ลงทุนในกิจการอื่น	-
บริษัทที่ลงทุนทางตรง		
2. บริษัท เงินสดทันใจ จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	99.99
3. บริษัทบริหารสินทรัพย์ เอสดับบลิวพี จำกัด	▶ บริหารสินทรัพย์	89.33
4. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2014 จำกัด	▶ ให้บริการติดตามหนี้สิน ให้บริการสินเชื่อ นายหน้าประกันวินาศภัย	99.99
5. บริษัท ศรีสวัสดิ์ อินเทอร์เน็ตชั่นแนล โฮลดิ้ง จำกัด	▶ ลงทุนในกิจการอื่น	99.67
6. บริษัท ศรีสวัสดิ์ แคปปิตอล 1969 จำกัด (มหาชน)	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	72.05
7. บริษัท พี เล็นดิ้ง จำกัด	▶ ทำ platform สำหรับให้บริการในการปล่อยสินเชื่อ	75.00
8. บริษัท ศรีสวัสดิ์ ดิจิตอล จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัล	99.99
ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ อินเทอร์เน็ตชั่นแนล โฮลดิ้ง จำกัด)		
9. บริษัท เอสดับบลิวพี เซอร์วิสเชส จำกัด	▶ ให้บริการด้านการบริหารจัดการและที่ปรึกษา	99.99

10. Srisawad Vietnam LLC	▶ ขายเชื้อและให้บริการสินเชื่อ	70.00
11. บริษัท ศรีสวัสดิ์ เช่าสินเชื (ลาว) จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อ	99.99
ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ แคปปิตอล 1969 จำกัด (มหาชน))		
12. บริษัท เอส ลีสซิ่ง จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อมอเตอร์ไซค์ใหม่	90.00
13. บริษัท คาเธย์ ลีสซิ่ง จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อมอเตอร์ไซค์ใหม่	99.99
14. บริษัท สวัสดิ์รุ่งเรืองไฟแนนซ์ (กัมพูชา) จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อในประเทศกัมพูชา	75.00
ลงทุนทางอ้อม (ผ่านบริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2014 จำกัด)		
15. บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 2022 จำกัด	▶ ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ	99.99

5.
การกำหนด บทบาท หน้าที่
ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะผู้ ดำเนินงาน	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหาร ของกลุ่มบริษัท (บริษัทแม่)	1) กำกับดูแล และรับทราบ พิจารณา และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าในภาพรวมกลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม 2) ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่มี และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นว่า กลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทแม่ และจัดส่งให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำปี และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหรือการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ที่สำคัญ ทั้งนี้ ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทแม่ให้ความเห็นชอบ 4) จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ 5) ดูแลบริษัทลูกในกลุ่มบริษัทในเครือฯปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทแม่ได้กำหนดไว้ 6) ดูแลให้กลุ่มบริษัทในเครือฯมีระบบการควบคุมภายในและระบบการติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ 7) รับผิดชอบให้มีกระบวนการในการวัด บริหาร ติดตาม ควบคุม รายงาน และทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญและมีกระบวนการในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯอย่างเพียงพอ 8) เปิดเผยนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) 9) ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯตามสมควร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทในเครือฯ หรือแก้ไขให้กลุ่มบริษัทในเครือฯมีเงินกองทุนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด 10) แจ้งให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกรณีที่อาจกระทบต่อฐานะและชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ 11) จัดเตรียมข้อมูลของกลุ่มบริษัทในเครือฯทั้งรายบริษัทและภาพรวมของกลุ่มบริษัทในเครือฯอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผู้ตรวจการสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าตรวจสอบได้ เช่น งบการเงิน ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เป็นต้น 12) จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ติดตาม และดูแลให้

	บริษัททุกในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด 13) จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทในเครือฯ เพื่อกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติตามแนวนโยบายของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ได้ รวมทั้งสอบทานรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้ถูกต้องและเพียงพอ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1) นำเสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวมต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงด้านอื่นๆ • ให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ระดับความเสี่ยงที่สามารถทนได้ (Risk Tolerance) และ กลยุทธ์ความเสี่ยง (Risk Strategy) ของกลุ่มธุรกิจฯ และหน่วยงานธุรกิจ • ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในการอนุมัติระดับความเสี่ยง (Risk Level) และการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Risk Concentration) ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการบริษัทฯ • อนุมัตินโยบายและกรอบงานที่สำคัญเพื่อใช้กับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงประเด็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ 2) วางกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวต้องสามารถประเมินติดตาม และดูแลได้ว่าระดับความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ในระดับที่เหมาะสม • อนุมัติเพดานความเสี่ยงส่วนเพิ่มเติม (Supplemental Risk Limit) ตามที่กำหนดไว้ในนโยบายและกรอบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง • ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงประสิทธิภาพของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงในแง่ของการระบุ การวัด การรวบรวม การควบคุม และการรายงานความเสี่ยง 3) รายงานผลการปฏิบัติในเรื่องบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่างๆรวมทั้งมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และ รายงานเรื่องที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดูแลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ให้คำแนะนำในการพัฒนาและการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยผ่านทาง วิธีปฏิบัติ (Procedure) การฝึกอบรม และการปฏิบัติของผู้นำ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้ตระหนักถึงผลกระทบจากการกระทำของตนซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้างต่อกลุ่มบริษัทฯ รวมทั้งหน่วยงานธุรกิจของตน 5) ควบคุม ติดตาม และดูแลให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด 6) ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และในกรณีที่มิเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัททันที 7) ควบคุมกำกับและดูแลให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ มีเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย
คณะกรรมการตรวจสอบ	1) กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติตามแนวนโยบายของกลุ่มบริษัทในเครือฯ 2) สอบทานรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้ถูกต้องและเพียงพอ
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (บริษัทลูก)	1) จัดทำและปรับปรุงนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามที่บริษัทแม่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาอนุมัติและให้ข้อคิดเห็นและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับทราบ 2) ให้การสนับสนุนกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการระบุ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผน และ/หรือ มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม 3) รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์ และจัดทำรายงานความเสี่ยง ความคืบหน้า ของแผน และมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือในกรณีที่เกิดเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญต่อกลุ่มบริษัทฯ ตามกรอบการรายงานความเสี่ยงที่กำหนด

	4) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารความเสี่ยงกับแผนปฏิบัติงานฯ และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส และจัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนงานที่กำหนด 6) ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยง และนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ 7) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเรื่องข้อมูลความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และทันกาล รวมทั้งดำเนินการสื่อสาร ให้คำแนะนำ และจัดฝึกอบรมเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงให้กับทุกหน่วยงานของกลุ่มบริษัทฯ 8) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารของกลุ่มบริษัทฯ 9) จัดทำแผนภาพรวมความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนสาเหตุเพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 10) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตผู้มีอำนาจอย่างชัดเจน 11) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงให้ครบถ้วนทุกด้านตามที่กำหนดในนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทาง 12) ดำเนินการตามระบบติดตามการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ 13) มีการระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดในนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ 14) ประเมินผลความเสี่ยงตนเองของบริษัทที่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ทุกสิ้นงวดระยะเวลาบัญชีเดือนธันวาคม 15) จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) และมีการบริหารงานตามแผนฯ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่ปกติ โดยให้ถือปฏิบัติตามแนวนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัท 16) จัดทำคู่มือและเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในทุกธุรกรรม เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และต้องปรับปรุง ทบทวนคู่มือปฏิบัติงานดังกล่าว ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 17) จัดส่งข้อมูลให้กับบริษัทแม่ตามที่รพท. กำหนด และตามที่บริษัทแม่ร้องขอเพื่อการกำกับดูแล 18) เตรียมการเพื่อพร้อมรับการตรวจสอบจากบริษัทแม่ตามแผนการตรวจสอบ และรพท. ในกรณีที่มีเหตุผลจำเป็น 19) บริษัทลูกในกลุ่ม Solo Consolidation ที่มีนัยสำคัญต่อกลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงของตนเอง เพื่อให้สามารถบริหาร ควบคุม และติดตาม ความเสี่ยงของตนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความเข้าใจและตระหนักถึงความเสี่ยงของตนที่อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มบริษัทในเครือฯ และความเสี่ยงจากการทำธุรกรรมกับบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ
--	---

6. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของกลุ่มบริษัทในเครือฯ เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับที่ตรงรับต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหาร พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้เกิดความร่วมมือจากทุกระดับขององค์กรและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ มีเนื้อหาครอบคลุมเนื้อหาจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

- 1) ประเภทความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัทในเครือฯ และของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ
- 2) กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ
- 3) การควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ
- 4) แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)

6.1 ประเภทความเสี่ยงหลักๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญ

ความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ได้แก่ ความเสี่ยง 5 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านเครดิตและการกระจุกตัวด้านเครดิต, ความเสี่ยงด้านตลาด, ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง, และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นอกจากนี้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ต้องจัดทำแผนภาพรวมความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนสาเหตุ เพื่อช่วยให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

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

6.1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit/Default Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากคู่สัญญา (Counterparty) ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงและระบุไว้ในสัญญา รวมถึงการที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยง (Downgrade) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และการดำรงเงินกองทุนของบริษัทแม่ (Economic Capital) ประกอบด้วย

- การให้สินเชื่อหรือการทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ เช่น ธุรกรรมการให้เช่าซื้อ ธุรกรรมการให้เช่าแบบลีสซิง เป็นต้น
- การก่อภาระผูกพัน เช่น การรับรอง การอาวัล คำประกัน การทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงิน เป็นต้น
- การซื้อหรือการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ
- การซื้อหรือการขายสินทรัพย์ รวมทั้งการขายสินทรัพย์โดยมีสัญญาซื้อคืน

ความเสี่ยงด้านเครดิตนับเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของกลุ่มบริษัทฯ โดยความเสี่ยงด้านเครดิตหลักๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญได้แก่

- ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต (Credit Concentration Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการให้สินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน หรือทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อแก่กลุ่มลูกหนี้ หรือภาคธุรกิจใด

เป็นจำนวนมาก ซึ่งหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อฐานะและความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครืออย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเป้าหมายในการกระจายสินเชื่อให้แก่กลุ่มลูกค้าต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เน้นในกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพดี และควบคุมไม่ให้เกิดการกระจุกตัวในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป มีการบริหารความเสี่ยง Portfolio ของสินเชื่อโดยรวม มีการติดตามวิเคราะห์และรายงานผลต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

- **ความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อ (Non-performing loan Risk : NPL)** คือ สินเชื่อด้อยคุณภาพหรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อันได้แก่ ลูกหนี้ที่ค้างชำระตั้งแต่ 90 วัน ซึ่งเป็นปัญหาหลักของแต่ละกิจการ เพราะส่งผลกระทบต่อรายได้และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อด้วยการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวังโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าปริมาณสินเชื่อ และพยายามควบคุมคุณภาพของสินเชื่อด้วยการกำหนดนโยบายและขั้นตอนในการติดตามคุณภาพของสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

- **ความเสี่ยงจากการไม่สามารถติดตามหลักประกันได้** คือ สินเชื่อบางประเภทของบริษัทมีหลักประกันเป็น รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถติดตามหลักประกันเพื่อนำมาขายและชำระหนี้ได้ ก็ส่งผลกระทบต่อทางลบต่อธุรกิจ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

6.1.3 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) คือ ความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทในเครือฯ ของกลุ่มบริษัทได้รับความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพัน อันเกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนราคาดราสารทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ความเสี่ยงด้านตลาดของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ของกลุ่มบริษัทเกิดจากการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า การแข่งขันทางธุรกิจช่องทางการให้บริการ

6.1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่กิจการไม่สามารถชำระหนี้สินหรือภาระผูกพันตามสัญญาเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือพึ่งพิงแหล่งเงินกู้แหล่งหนึ่งมากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยกลไกในการบริหารความเสี่ยงจะเริ่ม

จากการประเมินกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่องในแต่ละช่วงเวลา ที่กลุ่มบริษัทในเครือฯ ของกลุ่มบริษัทอาจมีความต้องการเงินทุนแตกต่างกันเพื่อรองรับการครบกำหนดของเงินกู้ยืม การลดหนี้สินประเภทอื่นลง หรือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ รวมทั้งกลุ่มบริษัทในเครือฯ ของกลุ่มบริษัทมีการจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินไว้รองรับกรณีเกิดปัญหาสภาพคล่อง และจะมีการทบทวนเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญที่จะมีผลต่อการดำเนินงานตามแผน

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราดอกเบี้ยหรือการครบกำหนดสัญญาไม่ตรงกัน หรือ เมื่ออัตราดอกเบี้ยอ้างอิงของสินทรัพย์และหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สอดคล้องกัน และมีผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงินและ/หรือมูลค่าของผู้ถือหุ้น ปัจจัยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจต่างๆ อัตราเงินเฟ้อ และการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศสำคัญทั่วโลก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางและระดับของอัตราดอกเบี้ยโดยตรง หรือส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศ และกระทบทางอ้อมมายังอัตราดอกเบี้ย

6.1.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของกิจการ ทั้งนี้ นับรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย แต่ไม่นับรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วย

● ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรและระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งรวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ และกระบวนการในการดูแลบุคลากรของกลุ่มบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท
- บุคลากรของกลุ่มบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัททั้งในส่วนของความเพียงพอของจำนวนบุคลากร คุณสมบัติประสิทธิภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากร ซึ่งรวมไปถึงคุณภาพการให้บริการและการดูแลลูกค้า ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งมีแนวโน้มซับซ้อนมากขึ้น และการนำเสนอขายต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสม
- ระบบงานต่างๆ ของกลุ่มบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัททั้งในส่วนความสามารถของระบบงานในการรองรับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท การกำหนดมาตรการและตรวจสอบระบบงานเพื่อจำกัดความเสียหาย ความซับซ้อนซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้านความถูกต้องแม่นยำของการประมวลผล และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น
- สัญญาหรือหลักประกันสัญญาหรือเสียหายจากอสังหาริมทรัพย์ ด้วยผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท สัญญาและเอกสารหลักประกันถือเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ เนื่องจากสามารถใช้เป็นหลักฐานการในดำเนินคดีต่างๆ ได้ หากสัญญาหรือเอกสารหลักประกันสัญญาหรือเสียหายอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ

● ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- พฤติกรรมของบุคคลภายนอกเช่น การโจรกรรมหรือฉ้อโกงทรัพย์สินหรือข้อมูลของธนาคาร การฟอกเงิน เป็นต้น
- สาธารณภัยและภัยธรรมชาติต่างๆ หรือเหตุการณ์ความไม่สงบต่างๆ ที่อาจมีผลทำให้ทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทเสียหายได้ และอาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า
- การเพิ่มเติมปรับปรุงกฎเกณฑ์ หรือกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ของทางการและผู้กำกับดูแลต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีแนวโน้มเข้มข้นมากขึ้นทั่วโลก
- ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Risk) หรือ ภัยคุกคามทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายรูปแบบรวมทั้งมีความซับซ้อนมากขึ้นตามภูมิทัศน์ทางธุรกิจซึ่งกำลังมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการเข้าสู่ยุคดิจิทัล
- ความเสี่ยงที่เกิดจากโรคระบาด ส่งผลโดยตรงต่อชีวิตและสุขภาพของลูกค้าและพนักงานของบริษัท มีผลกระทบต่อด้านคุณภาพของสินทรัพย์และการประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

6.1.6 ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นใหญ่มีสัดส่วนการถือหุ้นจำนวนมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการมีผู้ถือหุ้นใหญ่ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าผู้ถือหุ้นลำดับถัดไป ซึ่งสามารถควบคุมและมีอิทธิพลต่อการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น และอาจเป็นอุปสรรคในการถ่วงดุลและตรวจสอบวาระที่ผู้ถือหุ้นเสนอในที่ประชุม

6.2 กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

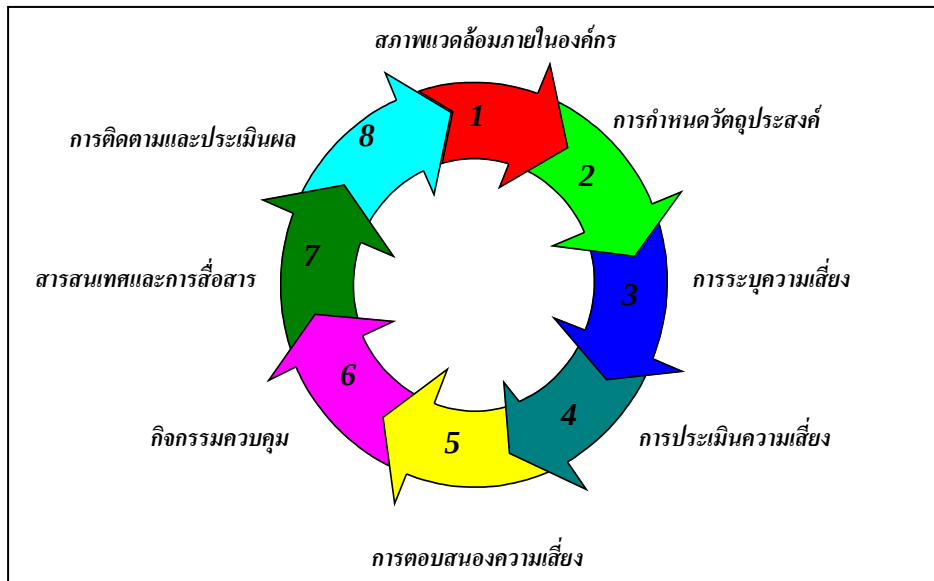
● กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

8) การติดตาม (Monitoring)

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO



แผนภาพที่ 1

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

● **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

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

● **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

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

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

4.3 การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภท อาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

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

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

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

ระดับของความเสียหาย (Impact)

ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน
 2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
 3. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
 4. ผลกระทบต่อบุคลากร
 5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ
- แต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

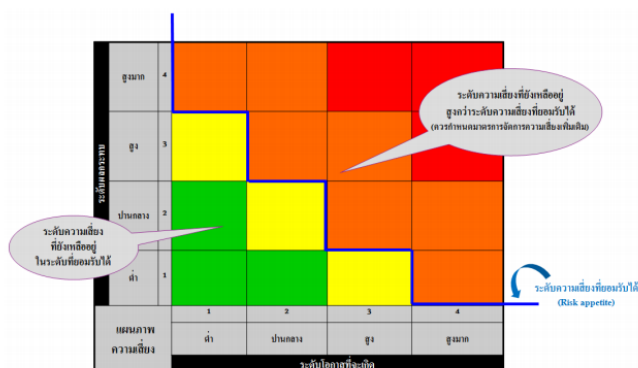
ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่มีนัยสำคัญ

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

แผนภาพความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรายงานระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่

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

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



หลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการ ดังนี้

- วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยใช้ Risk Map ข้างต้น และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง

- นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องจัดการดูแลรวมถึงการกำหนดฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน
- นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่างๆ ที่กำหนดให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหาร เพื่อทราบ

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่บริษัทสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้อาจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสลับ และ การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ในการบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในมีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยง และการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

- **กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ**

บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ แต่ละบริษัทควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงตนเอง (Self-assessment) ของบริษัทครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ด้านเครดิต, ด้านตลาด, ด้านสภาพคล่อง, และด้านปฏิบัติการ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ทุกสิ้นงวดระยะเวลาบัญชีเดือน ธันวาคม โดยการประเมินความเสี่ยงตนเองต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารของบริษัท และนำเสนอบริษัทแม่เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ เป็นภาพรวมและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทแม่อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

- **กระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ**

ในการพิจารณากำหนดและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทแม่ และมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และรายงานให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบเป็นประจำทุกปี ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทแม่ให้ความเห็นชอบ

- **การปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ**

1. บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ทุกหน่วยงาน ต้องถือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ อย่างเคร่งครัด
2. การปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแม่ หรือคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่คณะกรรมการบริษัทแม่มอบหมาย หรือสถาบันกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี

6.3 การควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทในเครือฯ

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

วิธีการจัดการความเสี่ยงอาจจะเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันดังต่อไปนี้

- (1) **การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้
- (2) **การควบคุม/การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce)** เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
- (3) **การโอนย้าย/ถ่ายโอน/หาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share)** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่น

รับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบ ไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

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

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆเมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้บริษัทแม่มีนโยบายส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯเพื่อประโยชน์ในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน และกำหนดให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯจัดทำแผนธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายการดำเนินกิจการมีความสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่ม

6.4 แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)

• นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจฯ (BCM / BCP)

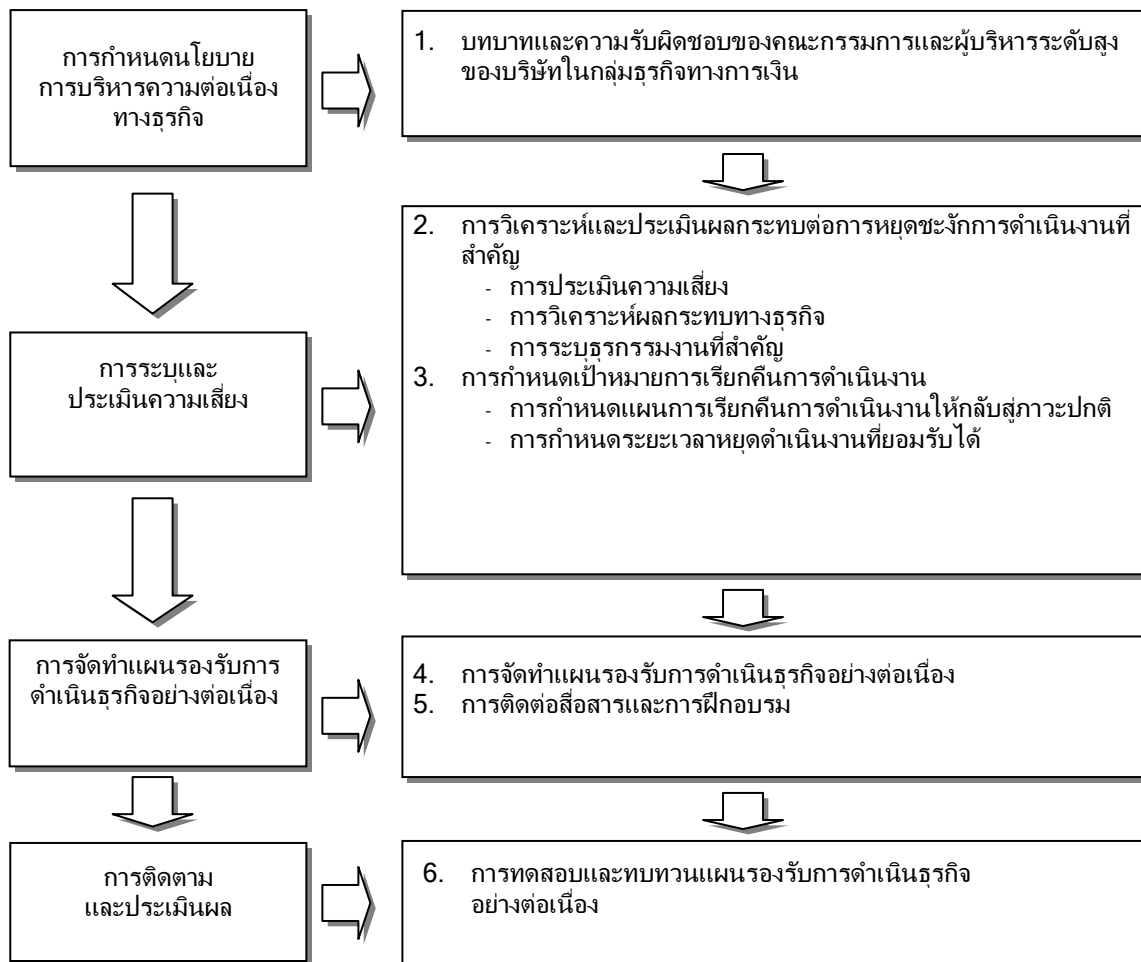
ในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นการดำเนินธุรกิจของทุกบริษัทยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความเสี่ยงทั้ง 5 ด้านที่ได้กล่าวถึงในนโยบายนี้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายและไม่อาจป้องกันได้ อาทิ ภัยพิบัติจากธรรมชาติ อัคคีภัย การก่อวินาศกรรม และการเกิดโรคร้ายระบาด เป็นต้น กลุ่มบริษัทในเครือฯจึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่จะช่วยบรรเทาความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น นั่นคือ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ และสามารถเรียกการดำเนินธุรกิจให้คืนสู่สภาวะปกติได้ในเวลาที่เหมาะสม

• วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- (1) เพื่อให้บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯเตรียมความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่สามารถคาดเดาได้
- (2) สำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขณะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เพื่อควบคุมและบรรเทาความเสียหาย รวมไปถึงลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯให้เหลือน้อยที่สุด อาทิ ผลกระทบทางการเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง และการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น
- (3) เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีเหตุการณ์ร้ายแรงหรือภาวะวิกฤติ ผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญของบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องหรือหากเกิดหยุดชะงัก ก็สามารถกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
- (4) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) มีความมั่นใจในเสถียรภาพของกลุ่มบริษัทในเครือฯในกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤติ

• องค์ประกอบของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯควรจัดให้มีองค์ประกอบของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามแผนภาพและรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้



(1) คณะผู้บริหารของบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และจัดสรรให้มีทรัพยากรรองรับการดำเนินการอย่างเพียงพอ รวมทั้งพิจารณาความเสี่ยงในด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน บริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่ซับซ้อน อาจจัดตั้งหน่วยงานโดยเฉพาะเพื่อดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทก็ได้ ทั้งนี้ นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจควรมีการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีนัยสำคัญ โดยต้องแจ้งให้บริษัทแม่ทราบทุกครั้งที่มีการทบทวนหรือเปลี่ยนแปลง

(2) กลุ่มบริษัทในเครือฯควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยง รวมไปถึงวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้ในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

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

ข. การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) บริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯควรวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญและผลกระทบจากการหยุดชะงัก ซึ่ง

จะนำมาใช้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรในการเรียกคืนการดำเนินงาน ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในกลุ่มฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ รายได้ที่อาจสูญเสียไป ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

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

(3) กำหนดเป้าหมายสำหรับการเรียกคืนการดำเนินงาน (Recovery Objectives) ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ (Recovery Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ และจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ทั้งนี้ อาจพิจารณาแนวทางการทำประกันภัยเพื่อช่วยบรรเทาความเสียหาย อย่างไรก็ดี การทำประกันภัยไม่ถือเป็นการทดแทนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการประกันภัยไม่ใช่เพื่อการทำให้ธุรกิจกลับสู่ภาวะปกติ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ (Recovery Time Objectives: RTO) โดยบริษัทในกลุ่มบริษัทในเครือฯ ควรกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ของแต่ละผลิตภัณฑ์/ ธุรกรรมงานที่สำคัญ จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์/ ธุรกรรมงานที่สำคัญ และกำหนดระยะเวลาในการเรียกคืนการดำเนินงาน โดยการกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

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

(1) ขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินงานเมื่อมีการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์/ธุรกรรมงานที่สำคัญเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

(2) ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น พนักงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร เอกสารสัญญา และกรรมธรรม์ประกันภัย เป็นต้น

(3) แผนการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

(4) แผนการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง(Alternate Sites) เมื่อเห็นว่ามีความจำเป็น โดยศูนย์ปฏิบัติงานสำรองควรห่างจากศูนย์ปฏิบัติงานหลักพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบเดียวกัน ไม่ควรใช้สาธารณูปโภคแหล่งเดียวกัน และควรมีความพร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ดี บริษัทในกลุ่มฯ ที่มีธุรกรรมไม่มากนักอาจใช้สำนักงาน/สาขาอื่นๆ ของบริษัทปฏิบัติงานทดแทน โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง เพียงแต่ต้องมีแนวทางดำเนินการทดแทนที่เหมาะสม

(5) หากบริษัทในกลุ่มฯ ใช้บริการจากผู้ให้บริการหลัก จำเป็นต้องมั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของผู้ให้บริการหลัก มีความสอดคล้องกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัทด้วย

● กลุ่มบริษัทฯ ควรมีการวางแผนการติดต่อสื่อสาร ระบุนขั้นตอนและวิธีในการติดต่อสื่อสาร พร้อมพิจารณาผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเมื่อเกิดการหยุดชะงักการดำเนินงานขึ้น เพื่อให้สามารถแจ้งเหตุได้อย่างทันท่วงทีและเป็นการป้องกันมิให้เกิดความตื่นตระหนก นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและรับทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และสร้างความเชื่อมั่นว่าบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ยังคงให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

● กลุ่มบริษัทฯ ควรกำหนดให้มีการทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Testing and Reviewing) อย่างสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการทดสอบและทบทวนอย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการหยุดชะงักการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาปฏิบัติได้

จริงและควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการทดสอบพร้อมทั้งนำผลการทดสอบที่ได้มาทบทวนและ
พัฒนาประสิทธิภาพของแผน และรายงานผลการทดสอบต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องด้วย
นโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและให้ถือปฏิบัติ
โดยทั่วกันเป็นต้นไป

นายสุคนธ์ กาญจนหัตถกิจ
ประธานกรรมการบริษัท