



# คู่มือบริหารความเสี่ยง

## Risk Management Manual

บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด(มหาชน)

Siam Steel Service Center Public Company Limited

ฉบับปรับปรุง ปี 2568

ฉบับปรับปรุง ปี 2568

อนุมัติ โดยมติของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ในการประชุม เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2568

## คำนำ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารธุรกิจ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการควบคุมดูแลและทบทวนความเสี่ยงเป็นประจำถือเป็นการบริหารเชิงรุกที่บริษัทต้องทำ และนำมาปฏิบัติ

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระของบริษัท และผู้บริหารจากสายงานหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันมีกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น 10 ท่าน โดยขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดให้เป็นไปตาม กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเพื่อเพิ่มโอกาสของการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการบริหารเชิงรุก และตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจงและแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือ **สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือ “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน”** นั้น นอกจากนี้ที่บริษัทฯ ได้นำมาตรฐาน มอก.31000-2555 (ISO31000:2009) มาเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงก่อนหน้านี้ บริษัทฯ ยังได้นำ COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) มาเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในปี 2567คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีการประชุมรวม 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาเรื่องที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ทบทวนกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยงจาก ESG ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้าน ESG รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้าน ESG ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัทฯ ท่ามกลางสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. ให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้ข้อคิดเห็นความเห็นขอต่อการจัดทำรายการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2567โดยกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายองค์กร
3. ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงให้กรรมการผู้บริหารและพนักงานของบริษัทอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พิจารณาแนวโน้มประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท รวมทั้งห่วงโซ่อุปทานทั้งในระบอบต้น ะยะกลาง และระยะยาวรวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่ได้บริหารจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทำการประเมินความเสี่ยง และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงระดับองค์กร

5. ติดตามการจัดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด โดยให้มีการจัดทำรายงานความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งได้มีการทบทวนความเสี่ยงของบริษัทอย่างสม่ำเสมอว่า มีความเสี่ยงด้านอื่นใดเพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไป

สรุปผลการตรวจติดตามพบว่า ระดับความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทอยู่ระดับปานกลาง นั่นคือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยบริษัทได้มีมาตรการควบคุมที่ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

ส่วนความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และด้านจรรยาบรรณ และแนวทางการปฏิบัติของคู่ค้า โดยตลอดทั้งปี 2567 ไม่พบการทุจริตคอร์รัปชัน และไม่พบคู่ค้าฝ่าฝืนจรรยาบรรณฯ ดังกล่าวแต่อย่างใด อีกทั้งไม่ได้รับการร้องเรียนเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน และ/หรือการไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ดังกล่าวนั้นเช่นกัน

อนึ่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมกับทั้งมีการติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท รวมทั้งการอบรมหรือเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงให้แก่กรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินตามแผนธุรกิจที่กำหนดไว้ได้ นั่นคือแผนฉุกเฉิน, แผนการจัดการภาวะวิกฤต และ แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ จนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้บริษัท เพื่อส่งมอบให้แก่ทั้งผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ได้อย่างยั่งยืน

  
(นายพงษ์ศักดิ์ อังสุพันธุ์)

ประธานกรรมการตรวจสอบ และ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

28 กุมภาพันธ์ 2568

# คู่มือบริหารความเสี่ยง

## 1. ความเป็นมา

คณะกรรมการบริษัท ได้มีความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาในองค์กร ซึ่งโดยมีประธานคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ส่วนคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระ และ ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทมาร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างจริงจัง และ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ในการบริหารความเสี่ยงนั้น ทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้วางรากฐานการบริหารความเสี่ยง โดยการนำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐานของ Committee to Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO), กรอบการดำเนินงานและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ตาม ISO 31000 “Risk Management - Principles and Guidelines” และการบริหารจัดการความต่อเนื่อง ตามมาตรฐาน ISO 22301 “Societal security — Business continuity management systems” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่คณะกรรมการกำหนดไว้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ขึ้น ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการจัดทำรายงานตามแบบรายงาน และการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และพจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนของ บริษัท บรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 2. นิยามและหลักทั่วไป

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (RISK)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ สร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** คือ สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่างๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใดๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสจากการคาดการณ์และลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ

**แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง** เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1) **ปัจจัยภายใน** เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร, นโยบายและกลยุทธ์, การดำเนินงาน, กระบวนการทำงาน, โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน, การเงิน, วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) **ปัจจัยภายนอก** เช่น นโยบายของรัฐ, สภาวะเศรษฐกิจ/สังคมการเมือง การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง, การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ), ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า/บริการและภัยธรรมชาติต่างๆ เป็นต้น

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือ กระบวนการในการระบุระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น

**โอกาส (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก

### **องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง:**

เพื่อเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการบริหารเชิงรุกและตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจง และแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือ สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล หรือ “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน” นั้น นอกจากบริษัทได้นำมาตรฐาน มอก.31000-2555 (ISO31000:2009) มาเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงก่อนหน้านี้ คณะกรรมการบริษัท และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2562 ให้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ที่มีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น 5 หลักการสำคัญ ประกอบด้วย คือ 1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture), 2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting), 3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance), 4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ 5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) มาใช้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



หลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามตาราง ดังต่อไปนี้

| การกำกับดูแลกิจการ<br>และวัฒนธรรมองค์กร                                                                                                                                                                               | การกำหนดกลยุทธ์<br>และวัตถุประสงค์                                                                                                | ผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                         | การทบทวน<br>และปรับปรุงแก้ไข                                                                                                                       | ข้อมูลการสื่อสาร<br>และการรายงาน                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. จัดตั้งคณะกรรมการ<br>ดูแลความเสี่ยง<br>2. จัดตั้งโครงสร้าง<br>การดำเนินงาน<br>3. ระบุวัฒนธรรมองค์กร<br>ที่ต้องการ<br>4. แสดงความมุ่งมั่นใน<br>ค่านิยมหลัก<br>5. จูงใจ พัฒนา และรักษา<br>บุคลากรที่มี<br>ความสามารถ | 6. วิเคราะห์ธุรกิจ<br>7. ระบุความเสี่ยงที่<br>ยอมรับได้<br>8. ประเมินกลยุทธ์<br>ทางเลือก<br>9. กำหนด<br>วัตถุประสงค์<br>ทางธุรกิจ | 10. ระบุความเสี่ยง<br>11. ประเมินความรุนแรง<br>ของความเสี่ยง<br>12. จัดลำดับ ความสำคัญ<br>ของความเสี่ยง<br>13. ดำเนินการตอบสนอง<br>ต่อความเสี่ยง<br>14. พัฒนารอบความ<br>เสี่ยงในภาพรวม | 15. ประเมินการ<br>เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>16. ทบทวนความเสี่ยงและ<br>ผลการดำเนินงาน<br>17. มุ่งมั่นปรับปรุงการ<br>บริหารความเสี่ยงทั่ว<br>ทั้งองค์กร | 18. ขกระดับระบบ<br>สารสนเทศ<br>19. สื่อสารข้อมูล<br>ความเสี่ยง<br>20. รายงานผลความเสี่ยง<br>วัฒนธรรมและผลการ<br>ดำเนินงาน |

## **ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและการบริหารจัดการความเสี่ยง**

### **ความเสี่ยงของบริษัทในการประกอบธุรกิจ มีดังนี้**

#### **1) ความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบในอุตสาหกรรมยานยนต์**

บริษัทจำหน่ายหลักให้กับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยเฉพาะยานยนต์ที่เป็นลูกค้าหลัก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยพัฒนาเป็นรถยนต์ระบบไฟฟ้าแทนรถยนต์ที่ใช้น้ำมัน และมีแนวโน้มการใช้เพิ่มขึ้นทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงระบบจากการใช้น้ำมัน หรือแก๊ส พัฒนาเป็นระบบไฟฟ้า ตัวรถยนต์จึงต้องมีน้ำหนักเบาและแข็งแรง

**การบริหารจัดการความเสี่ยง**บริษัทตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้มีการศึกษา วิเคราะห์ และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน การปรับปรุงและพัฒนาเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพสามารถตัดหรือรีดเหล็กให้ได้ขนาด และความหนาตามความต้องการของลูกค้า เพื่อรองรับตลาดรถยนต์ไฟฟ้าที่จะเติบโตในอนาคต ทั้งนี้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ คาดว่าไม่ส่งผลอย่างเป็นนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

#### **2) ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน**

ปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมเหล็กแผ่น และงานก่อสร้างหลังคาเพิ่มขึ้นจากคู่แข่งในประเทศ เนื่องจากมีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นจำนวนหลายราย ทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงที่อาจสูญเสียคำสั่งซื้อจากลูกค้าให้กับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ และส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ

**การบริหารจัดการความเสี่ยง**แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในกลุ่มคออส์เซ็นเตอร์ ดำเนินธุรกิจมานานและคำนึงถึงการเกิดประโยชน์สูงสุดของลูกค้าคือเป้าหมายของเรา จะทำให้การสูญเสียคำสั่งซื้อจากลูกค้าอาจจะไม่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นบ้าง แต่บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพผ่านการรับรองมาตรฐาน จัดส่งตรงเวลา ฐานความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ดำเนินงานบนความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นที่มั่นใจได้ว่าลูกค้าจะได้รับสินค้าและบริการที่ดีจากผู้ประกอบการที่คำนึงถึงลูกค้าและสังคม

#### **3) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**

ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวะการแข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

**การบริหารจัดการความเสี่ยง**ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงทางกลยุทธ์ บริษัทฯ จัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการของบริษัทฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณากลับกรองให้ความเห็นชอบอนุมัติแผน นอกจากนี้ได้มีกระบวนการติดตามดูแลในทุกลำดับชั้นอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป

#### **4) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม**

จากลักษณะการดำเนินงานของบริษัท ความเสี่ยงในด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากในกระบวนการผลิตไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใดเนื่องจากการเป็นรูปโลหะด้วยวิธีการตัดพับ และบ่มขึ้นรูป

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นกรอบภารกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิต การออกแบบติดตั้ง
- กำหนดวิธีปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย
- ดำเนินกิจกรรมการประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันและลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ตลอดถึงการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001, ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001, IAF 16949, ระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001, และมาตรฐานระบบการจัดการพลังงาน ISO 50001

บริษัทมีการดำเนินการและป้องกันกับของเสีย หรือเศษวัสดุที่เหลือจากกระบวนการผลิต เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

| ของเสียที่เกิดขึ้น                                | การจัดการ                                                     |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| เศษเหล็กเหลือจากการตัด                            | ขายให้กับผู้ได้รับอนุญาต นำกลับไปผลิต เป็นผลิตภัณฑ์อื่น       |
| เศษไม้จากการทำลัง (ลังไม้รองเหล็ก)                | ขายให้กับผู้ได้รับอนุญาต นำกลับไปผลิต เป็นผลิตภัณฑ์อื่น       |
| น้ำมันเครื่องและน้ำมันไฮดรอลิกที่หมดอายุการใช้งาน | ขายให้กับผู้ได้รับอนุญาต นำกลับไปผลิต เป็นผลิตภัณฑ์อื่น       |
| ขยะปนเปื้อนน้ำมันและสารเคมี                       | ส่งผู้ได้รับอนุญาต นำไปกำจัด                                  |
| เศษฝุ่นจากการทำลังไม้                             | ใช้เครื่องดูดฝุ่นเก็บไว้ นำไปใช้น้ำมัน                        |
| น้ำทิ้ง                                           | ผ่านระบบบำบัดน้ำเสีย และนำมาใช้ล้างล้อรถก่อนเข้าพื้นที่โรงงาน |

### 5) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

วิกฤติโลกร้อนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศมีผลต่อทรัพยากรธรรมชาติ ชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และวงกว้างย่อมสร้างผลกระทบที่รุนแรงได้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงชั่วคราว

กิจกรรมของมนุษย์ที่มีผลทำให้สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง คือกิจกรรมที่ทำให้ปริมาณก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases) ในบรรยากาศเพิ่มมากขึ้น เป็นเหตุให้ภาวะเรือนกระจก (Greenhouse Effect) รุนแรงกว่าที่ควรจะเป็นตามธรรมชาติ และส่งผลให้อุณหภูมิพื้นผิวโลกสูงขึ้นที่เรียกว่าภาวะโลกร้อน (Global warming)

การบริหารจัดการความเสี่ยงบริษัทฯ ได้จัดทำโครงการลดการปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจก เพื่อร่วมลดภาวะโลกร้อน นอกจากนี้ยังมีแผนรับมือภัยพิบัติน้ำท่วมเป็นแนวทางการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกคนเมื่อเกิดเหตุขึ้นเพื่อควบคุมเหตุฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันมิผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและตัวบุคคลน้อยที่สุด

### 6) ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน

บริษัทตระหนักถึงการเคารพสิทธิมนุษยชนในการคุ้มครอง เคารพ เชี่ยวชา และปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อันเป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มผลผลิต จึงมุ่งดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปหลักดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณธรรมด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ยุติธรรม



ปัจจัยเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนจากลักษณะการดำเนินงานของบริษัท ประกอบด้วย

1. สิทธิแรงงาน ด้านสุขภาพของแรงงาน, ด้านสุขภาพของแรงงานในช่วงโควิด-19, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของแรงงานและ ด้านแรงงานเด็ก
2. สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสิทธิในการเข้าถึงการประชาสัมพันธ์, ข่าวสาร, ป้ายเตือน, กิจกรรมต่างๆของบริษัท
3. สิทธิในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสิทธิในการเข้าถึงอากาศที่ดีของพนักงานและคนในชุมชนใกล้เคียงและ สิทธิในการเข้าถึงความสงบ ปราศจากเสียงรบกวนของพนักงานและคนในชุมชนใกล้เคียง
4. สิทธิในด้านความปลอดภัย สิทธิในการใช้ถนนอย่างปลอดภัย, สิทธิในด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและสิทธิในการได้รับการปกป้องจากการถูกคุกคามทางโลกออนไลน์ (Cyber Bullying)

#### การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทฯ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน
  - 2) การจัดทำกระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Human Rights Due Diligence – HRD) ที่รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน
  - 3) การประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนและกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบ รวมถึงการฟื้นฟูผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งในระยะเร่งด่วนและระยะยาว
  - 4) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน และ
  - 5) การสร้างความตระหนักให้กับผู้มีส่วนได้เสียในการป้องกันการละเมิดด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้น หรือ
- ดังกล่าวการจัดการด้านสิทธิมนุษยชนด้านล่าง

มาตรการ/แนวปฏิบัติ ที่บริษัทฯ ยึดถือในการบริหารจัดการความเสี่ยง และร่วมส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและความเท่าเทียม โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อนำไปสู่ สังคม สันติสุขคือ หลักการ 10 หลักการภายใต้รหัส

4 สร้าง, 3 ปรับ, 2 ขับเคลื่อน, 1 ลดซึ่ง 10 หลักการประกอบด้วย

1. สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชนที่ประกาศในระดับสากลตามขอบเขตอำนาจที่เอื้ออำนวย
2. หมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของบริษัทฯ เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน
3. ส่งเสริมสนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มของแรงงานและการรับรองสิทธิในการร่วมเจรจาต่อรองอย่างจริงจัง
4. ส่งเสริม สนับสนุนและหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการใช้แรงงานเกณฑ์ และแรงงานที่ใช้การบังคับในทุกรูปแบบ
5. ส่งเสริม สนับสนุนและหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก อย่างจริงจัง
6. ส่งเสริม สนับสนุนและหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการเลือกปฏิบัติใน เรื่องการจ้างแรงงานและการประกอบอาชีพ
7. สนับสนุนแนวทางการระงับในการดำเนินงานที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
8. อาสาจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการยกระดับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
9. ส่งเสริมการพัฒนาและการเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
10. ดำเนินงานเพื่อต่อต้านการทุจริตรวมทั้งการกรรโชกและการให้สินบนในทุกรูปแบบ

ส่วนภายใต้รหัส 4 สร้าง, 3 ปรับ, 2 ขับเคลื่อน, 1 ลดประกอบด้วย

- 4 สร้าง:-
1. สร้างความตระหนัก จิตสำนึกในหน้าที่ และการเคารพสิทธิผู้อื่น
  2. สร้างระบบการติดตามเฝ้าระวังการละเมิด
  3. สร้างวัฒนธรรมการเคารพสิทธิมนุษยชน
  4. สร้างเสริมเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ

- 3 ปรับ:-
1. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทุก ๆ พื้นที่การดำเนินธุรกิจ
  2. ปรับทัศนคติของพนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย
  3. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากฎหมายที่มีการละเมิดสิทธิ
- 2 ขับ:-
1. ขับเคลื่อนองค์กรสู่ต้นแบบด้านสิทธิมนุษยชนเพื่อขยายผลต่อยอด
  2. ขับเคลื่อนแผนสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในมิติวัฒนธรรมใหม่ๆ
- 1 ลด:-
1. ลดปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชนอย่างต่อเนื่อง

#### 7) ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการ

การที่มีบุคคลดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการ และกรรมการรองผู้อำนวยการของบริษัทเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งอาจทำให้ดูเหมือนว่าบริษัทยังไม่มี การถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้ทำกฎบัตรซึ่งระบุหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการ และคณะกรรมการ ซึ่งทำให้ การแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความชัดเจน เกิดการถ่วงดุลอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน และกรรมการอิสระทุกท่านได้รับการเป็นคณะกรรมการ ตรวจสอบร่วมพิจารณา กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของบริษัทจดทะเบียนปี 2560

##### การบริหารจัดการความเสี่ยง

การดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม บริษัทฯ ได้ดำเนินการดังนี้

- ควบคุมดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- คณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ
- ควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของ บริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร
- จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อ คนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง
- จัดให้มีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

#### 8) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT Risk) แบ่งได้ ดังนี้

##### 8.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำธุรกิจ อาทิ การนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการขนส่ง การทำการตลาดและการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ซึ่งในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดิมจนทำให้ บริษัทฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้นบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมา พัฒนาการดำเนินงาน ปรับปรุงและสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อาทิ การค้นหาสิ่งที่จะตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล,การประหยัดพลังงาน การจัดการสินค้า และการขนส่ง เป็นต้น

## 8.2 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานที่พึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในโรงงานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงแนวโน้มการเชื่อมโยงข้อมูลของอุปกรณ์และส่วนงานต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์มากขึ้น อาทิ การถูกโจรกรรมข้อมูลการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางการค้า และข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางการเงิน ชื่อเสียงของตราสินค้าและความน่าเชื่อถือของบริษัท

ดังนั้นการถูกโจมตีทางไซเบอร์ทำให้ระบบงานต่าง ๆ ที่สำคัญได้รับผลกระทบ เช่น ระบบเครือข่ายกระบวนการผลิต จัดส่ง ระบบบัญชี รวมถึงระบบข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหลายที่บริษัทมีอยู่ กระบวนการทำงานต้องหยุดชะงัก เกิดความเสียหายต่อบริษัท ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายและระเบียบการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ

ทรัพยากรบุคคล

- ส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักรู้ในเทคโนโลยีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดอบรมและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางไซเบอร์

- การจำกัดการใช้งานอินเทอร์เน็ต

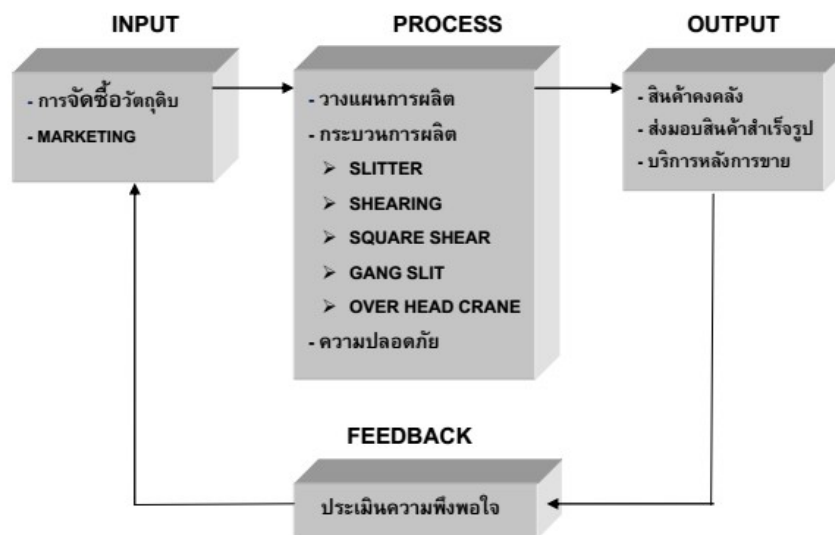
- ลงทุนในอุปกรณ์ป้องกันการรุกรานจากภายนอก อุปกรณ์บันทึกข้อมูลจราจรทางอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมต่อต้านมัลแวร์

- จัดให้มีศูนย์สำรองระบบ และฝากสื่อบันทึกข้อมูลไว้ในคลังที่ห่างไกลและปลอดภัย

### ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มาควบคุมการทุจริต คอร์รัปชันทั้งการบริหารงานจัดซื้อ การตลาด กระบวนการวางแผน/ผลิต กระบวนการส่งมอบสินค้า การบริการหลังการขาย การประเมินความพึงพอใจ ดังรายละเอียดดังนี้

#### OPERATION DIAGRAM



## ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการควบคุม/ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน (INFORMATION TECHNOLOGY SYSTEM FOR ANTI CORRUPTION CONTROL)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านการนำเสนอกิจกรรม Kaizen ของพนักงาน เพื่อช่วยในการลดหรือเลิกขั้นตอนส่วนเกิน ส่วนที่ไม่จำเป็น ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย ที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จนนำมาสู่การควบคุม/ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการ มีดังนี้

|   |                 |        |                                              |
|---|-----------------|--------|----------------------------------------------|
| ❖ | Marketing       | —————> | Forecast system support Kanban order         |
|   |                 | —————> | Customer satisfaction assessment             |
|   |                 | —————> | QR code for TIS                              |
| ❖ | Inventory       | —————> | Material receive by barcode                  |
|   |                 | —————> | Stock location by barcode                    |
|   |                 | —————> | Product uploaded on truck by barcode         |
|   |                 | —————> | Physical check by barcode                    |
|   |                 | —————> | Business Intelligence for inventory          |
| ❖ | Planning        | —————> | Auto cutting order schedule plan             |
| ❖ | Production      | —————> | Check coil match to cutting order by barcode |
|   |                 | —————> | Tool life system                             |
|   |                 | —————> | Work site control                            |
|   |                 | —————> | Steel pallet control                         |
|   |                 | —————> | Equipment control                            |
| ❖ | Quality control | —————> | Claim data record and monitoring             |
| ❖ | Delivery        | —————> | Checking product on truck by barcode         |
|   |                 | —————> | Auto delivery planning system                |
|   |                 | —————> | Truck queuing                                |
|   |                 | —————> | Transport inquiry via web                    |
| ❖ | Safety          | —————> | Safety operation procedure                   |
| ❖ | Purchase        | —————> | Online purchase order system                 |
| ❖ | Human resource  | —————> | Stationary control                           |

### 9) ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทตระหนักดีว่าการทุจริตคอร์รัปชันเป็นความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ เสียชื่อเสียง สูญเสียโอกาสเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจอย่างเป็นนัยสำคัญบริษัทจึงดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรมชาติเสมอมาทั้งกับทุกห่วงโซ่อุปทาน และร่วมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ เพื่อให้การค้าเงินธุรกิจเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือได้ตลอดไป

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

- สม่ักรเข้าร่วมการรับรองการเป็นสมาชิกกับแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย(Thai Private Sector Collective Action Against Corruption:- CAC)

- ทบทวน และประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน อาทิ

- แนวทางปฏิบัติในการทำธุรกรรมกับหน่วยงานรัฐ, การทำธุรกรรมระหว่างกันของบริษัทกับหน่วยงานเอกชน
  - แนวทางปฏิบัติในการให้ของกำนัลและการเลี้ยงรับรอง
  - แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเงินบริจาคเพื่อการกุศล หรือเงินสนับสนุน
  - แนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าอำนวยความสะดวก, การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
  - แนวทางปฏิบัติในการว่าจ้างพนักงานรัฐ/เจ้าหน้าที่รัฐ
  - แนวทางปฏิบัติในความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐ
- กำหนดมาตรการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ป้องกัน ตรวจสอบ และตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการทุจริต
- ระบุนโยบาย หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นไปตามแนวการปฏิบัติที่ดี
- สื่อสารและอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ ให้เข้าใจถึงจรรยาบรรณธุรกิจและมาตรการการต่อต้านการทุจริต
- ทำความตกลงร่วมกับลูกค้า คู่ค้า และผู้รับเหมาช่วง ในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และเชิญชวนให้เข้าร่วม

เป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต

- เปิดช่องทางการแจ้งเบาะแส ขอร้องเรียน ข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลใด ๆ ผ่านช่องทางที่ต่าง ๆ ทั้งนี้ข้อมูลของผู้แจ้งและเรื่องที่แจ้งจะถูกเก็บเป็นความลับ เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิ

- ทำการประเมินตนเอง เกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน ตามแบบแบบประเมินตนเองเพื่อการพัฒนากระบวนการต่อต้านคอร์รัปชัน ของ CAC เป็นประจำทุกปี และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัททราบ เพื่อพิจารณาทบทวนการดำเนินงานให้มั่นใจว่า ทุก ๆ กระบวนการทำงานของบริษัทฯ ปลอดคอร์รัปชัน

- ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มาควบคุมการทุจริต คอร์รัปชัน ทั้งการบริหารงานจัดซื้อ การตลาด กระบวนการวางแผน/ผลิต กระบวนการส่งมอบสินค้า การบริการหลังการขาย การประเมินความพึงพอใจ

## 10) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมสนับสนุนและพัฒนาชุมชน

การปฏิบัติงานในโรงงานผลิต หรือการเดินทางเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ตามสถานที่ก่อสร้างต่าง ๆ ของพนักงาน อาจเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากการทำงาน การขับขี และงานติดตั้งหลังคามีสความเสี่ยงจากการทำงานบนที่สูง การเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อาจนำมาซึ่งการบาดเจ็บ สูญเสียทรัพย์สิน ขวัญกำลังใจ หรืออาจสูญเสียความสามารถในการปฏิบัติงานได้

บริษัทคำนึงถึงความสำคัญด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน ผู้รับเหมาช่วงที่เข้ามาปฏิบัติงานให้กับบริษัท รวมถึงห่วงโซ่อุปทาน เช่น ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคมโดยรอบ

#### **การบริหารจัดการความเสี่ยง**

- จัดทำและพัฒนาระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001, ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบมาตรฐานการจัดการพลังงาน ISO 50001, ทบทวนการขึ้นปี และประเมินอันตรายความเสี่ยงจากการทำงานเพื่อสร้างความ มั่นใจในการทำงานของพนักงานและผู้ที่มา ดำเนินงานในบริษัท
- ส่งเสริมกิจกรรมความปลอดภัย โดยกำหนดเป็น KPI ให้พนักงานทุกคนทำการค้นหาและประเมินอันตราย (CCCF) และการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงาน (KAISEN)
- การจัดให้มีกิจกรรมด้านความปลอดภัย เพื่อสร้าง ความตระหนักให้กับพนักงานและผู้รับเหมาที่เข้ามา ปฏิบัติงานในองค์กร
- อบรมด้านสุขภาวะอนามัยและความปลอดภัยจากการทำงานและการตรวจสุขภาพประจำปี
- จัดทำมาตรการอนุรักษ์การได้ยีน เพื่อลดความเสี่ยงของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในการสัมผัสเสี่ยงดังจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### **ส่วนมาตรการ/วิธีลดความเสี่ยงการมีส่วนร่วมสนับสนุนและพัฒนาชุมชน**

- การประชุม สานเสวนา เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อรับทราบ ความต้องการหรือความจำเป็นของชุมชนและนำมา พัฒนา กิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการร่วมกับ ชุมชนทั้งใกล้และไกล
- การให้การสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

### **11) ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด**

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สร้างผลกระทบต่อการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ และการหยุดชะงักทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ภาครัฐและภาคเอกชนต้องออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ เช่น การจำกัดเวลาและพื้นที่ในการเดินทาง การเว้นระยะห่างทางสังคม หรือการปิดกิจการชั่วคราวเพื่อลดโอกาสของการแพร่ระบาด ทั้งนี้การแพร่ระบาดส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

- การขาดแคลนแรงงาน และการไม่สามารถดำเนินงาน ได้อย่างต่อเนื่อง หากเกิดการระบาดในพื้นที่ปฏิบัติงาน
- การส่งมอบสินค้าล่าช้า ด้วยข้อจำกัดในเรื่องเวลา (lockdown)
- การให้ความสำคัญต่อสุขอนามัยและความปลอดภัยของลูกค้า ทำให้ลูกค้าปฏิเสธไม่รับสินค้า หรือระงับคำสั่งซื้อ
- การมีกฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ จากหน่วยงานราชการ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ ซึ่งบริษัทต้องปฏิบัติตามเพื่อความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ
- คู่ค้าไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบให้ได้อย่างเพียงพอและทันเวลา เนื่องจากการผลิตและการขนส่งหยุดชะงัก

#### **การบริหารจัดการความเสี่ยง**

- มาตรการตรวจเชิงรุกพนักงานทุกคน และการกักตัวสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการรับเชื้อ
- มาตรการรักษาความสะอาด และปลอดภัย เช่น การทำความสะอาดพื้นที่ส่วนรวมบ่อย ๆ พนักงานทุกคนต้องสวมหน้ากากอนามัย และจัดให้มีที่ทิ้งหน้ากากอนามัยใช้แล้วโดยเฉพาะ

- ตรวจสอบเครื่องพนักงงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มาติดต่อ ก่อนเข้าสำนักงาน หรือพื้นที่ปฏิบัติงาน
- นโยบายให้พนักงานบางส่วนทำงานจากที่บ้าน และกำหนดระยะห่างทางสังคม (social distancing) ในทุกพื้นที่ปฏิบัติงาน
- นโยบายการประชุมผ่านระบบออนไลน์
- มาตรการให้กำลังใจ และความช่วยเหลือแก่พนักงาน ชุมชนใกล้เคียง และองค์กรต่าง ๆ เช่น แจกหน้ากากอนามัย แอลกอฮอล์ อาหาร และอุปกรณ์ทางการแพทย์
- สื่อสารให้ข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับมาตรการการป้องกัน และจัดการความเสี่ยงจากโรคระบาดให้กับลูกค้า ได้รับทราบ เพื่อสร้างความมั่นใจในสินค้าและบริการ

## 12) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk)

ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องความเสี่ยงที่กำลังจะเกิดใหม่นี้และทำการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจและหาวิธีการในการจำกัดผลกระทบที่จะมีต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม
- บริษัทฯ ได้มีการทบทวน ทุกขั้นตอน กระบวนการ ทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ได้ถูกนำมาพิจารณาแล้ว
- จัดทำคู่มือแผนรองรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เช่น อัคคีภัย สารเคมีรั่วไหล ความเสี่ยงโรคระบาด
- จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร โดยไม่ให้สภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานต้องหยุดการดำเนินงานหรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

## 13. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต

### 13.1 ความเสี่ยงการขาดแคลนแรงงาน

การมีแรงงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กร วันหยุดเทศกาลหลายวัน การหยุดงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน การลาออกของพนักงานที่ต่อเนื่องจะส่งผลให้การผลิตและการส่งมอบสินค้าไม่เป็นไปตามแผนอาจเป็นข้ออ้างให้ถูกฟ้องร้อง และเสียชื่อเสียงได้ แม้ว่าการขาดแคลนแรงงานจะเป็นความเสี่ยงที่อาจจะมีโอกาสไม่เกิดขึ้น

เนื่องจากบริษัทแรงงานเป็นจำนวนมาก มีการจัดการกำลังพลที่ดีสามารถทำงานทดแทนกันได้ และมาตรการที่สามารถลดการย้ายแรงงานอย่างต่อเนื่องมาจากนโยบายการจัดสวัสดิการ จ่ายค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม ตรงเวลาการวางแผนงานให้สอดคล้องกับช่วงวันหยุด การ upskill / reskill และปรับระบบการทำงานด้วยการออนไลน์ และ AI

### 13.2 ความเสี่ยงความผันแปรของราคาหลัก

บริษัทดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเหล็กชิ้นส่วนชิ้นต้นให้กับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ซึ่งเหล็กเป็นต้นทุนหลัก คิดเป็นร้อยละ 80 ของต้นทุนรวมโดยบริษัทซื้อเหล็กทั้งจากในประเทศ และนำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งนี้ราคาเหล็กผันแปรไปตามตลาดโลก ซึ่งในปี 2564 ราคาเหล็กปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงราคาค่าเรือ และอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งทำให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการปรับขึ้นของราคาเหล็กดังกล่าว

#### การบริหารจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายการสั่งซื้อเหล็กในราคาที่เหมาะสมและชัดเจน
- ตกลงราคาซื้อขายที่แน่นอนเป็นการล่วงหน้า
- บริหารจัดการสินค้าคงคลังให้เหมาะสมและเป็นไปตามกำหนด
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของราคาเหล็กอย่างใกล้ชิด
- วิเคราะห์และประเมินความต้องการใช้เหล็กในแต่ละช่วงเวลา

### 14. ความเสี่ยงด้านการเงิน

หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด และใช้งบประมาณเกิน รวมทั้งความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk) และ ความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน (Credit Risk)

นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและ/หรือระเบียบที่เกี่ยวกับการเงินขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

- จัดทำรายการสำรองเงิน ตามเงินงบประมาณที่ได้รับ และรายการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตั้งแต่วันที่ได้รับอนุมัติ เพื่อให้ทราบตัวเลขเงินใช้จ่าย-คงเหลือทุกเดือน รวมทั้งทำประมาณการ Cash Flow ก่อนล่วงหน้า 1 เดือน และ ทำการปรับปรุงทุกวัน เพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง และต้องมีหลักฐานการรับ - ส่ง เอกสารทุกครั้ง
- กำหนดมาตรการในการควบคุมภายในเพื่อคานอำนาจซึ่งกันและกัน
- ตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการปิดงบการเงิน หรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- จัดตั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการตรวจสอบภายใน รวมทั้งเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง
- หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในควบคุมการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการตรวจสอบ
- เผยแพร่องค์ความรู้ ด้านกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงให้แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานอย่างทั่วถึง
- ตรวจสอบเอกสารการวางบิล กับ ใบสั่งซื้อและแนบ report เจ้าหน้าที่รายตัวเพื่อตรวจสอบการจ่ายเงิน



- บริษัทฯ จัดให้มีการวิเคราะห์คุณภาพและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า มีการทบทวนฐานะทางการเงินของลูกค้า เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

## 15. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

### 15.1 ความเสี่ยงจากบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่มากกว่าร้อยละ 25

บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่คือ บริษัท โอคาયા แอนด์ คอมพานี จำกัด (ประเทศญี่ปุ่น) ถือหุ้นร้อยละ 31.50 และ บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 24.51 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด ซึ่งทั้งสองบริษัทดังกล่าวมีเสียงข้างมาก จึงอาจใช้สิทธิคัดค้านหรือไม่อนุมัติการลงมติในการประชุมผู้ถือหุ้นในเรื่องต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนได้ รวมทั้งสามารถควบคุมนโยบายและการบริหารงานของบริษัท

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีการถ่วงดุลอำนาจ บริษัทจึงดำเนินการ ดังนี้

- จัดโครงสร้างการบริหารจัดการโดยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานการมอบอำนาจให้แก่กรรมการและผู้บริหารอย่างชัดเจน
- แต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ จำนวน 4 ท่าน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจการตัดสินใจ และพิจารณาอนุมัติรายการต่าง ๆ ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้กำหนดมาตรการการทำการกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยจำกัดการออกเสียงของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- จัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยปฏิบัติงานเป็นอิสระและขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่หลักในการดูแลระบบการควบคุมภายในเพื่อให้เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้

### 15.2 ความเสี่ยงจากการซื้อสินค้าผ่านผู้ถือหุ้นรายใหญ่

บริษัทฯ นำเข้าเหล็กม้วน (Mother Coil) ส่วนใหญ่จากผู้ผลิตรายใหญ่ 2 รายคือ Nippon Steel Corporation และ Nippon Steel Nisshin Co., Ltd. ซึ่งเป็นผู้ผลิตเหล็กม้วนรายใหญ่ของญี่ปุ่น ที่มีความสามารถในการผลิตเหล็กให้กับลูกค้าได้อย่างเพียงพอและทันเวลา โดยซื้อผ่านผู้แทนจำหน่าย คือ Okaya & Co., Ltd. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดยถือหุ้นร้อยละ 31.50 นอกจากนี้บริษัทฯ ยังซื้อเหล็กม้วนในประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ซื้อจากบริษัท สยามยูไนเต็ดสตีล จำกัด โดยซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกันคือ บริษัท ช.สยามสุริยะ จำกัด การสั่งซื้อจะเป็นการสั่งซื้อเป็นคราว ๆ ไป เนื่องจากเป็นลูกค้าต่อกันมาเป็นเวลานาน

การสั่งซื้อเหล็กจากผู้ผลิตรายใหญ่นี้มีความเสี่ยงที่ผู้ผลิตอาจจะไม่สามารถส่งสินค้าให้ได้ตามปริมาณและภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งภายใต้ภาวะปกติความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่อาจจะไม่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่ดีของบริษัทกับบริษัทผู้ผลิตเหล็ก และบริษัทผู้แทนจำหน่ายที่มีต่อกันมาอย่างยาวนาน นอกจากนี้เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าการสั่งซื้อเหล็กจะได้รับสินค้าตามจำนวนและตรงเวลา

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

- ขยายการซื้อขายวัตถุดิบ โดยเพิ่มตัวแทนจำหน่ายที่มีสินค้าคุณภาพ เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบ ทำให้เกิดผลดีในด้านราคา ค่าขนส่ง การดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- จัดหาแหล่งจัดซื้อสำรองเพื่อชะลอความเสี่ยงในกรณีที่เกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบ

### 16. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและกฎหมาย (Compliance Risk)

บริษัทให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติไม่ถูกต้อง อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงจัดให้ฝ่ายกฎหมาย เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบติดตามกฎหมายใหม่ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการดังนี้

- จัดทำคลังข้อมูลทะเบียนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับไว้บน intranet โดยมีการรวบรวมกฎหมายฯ เป็นประจำทุก ๆ เดือน เดือนละ 1 ครั้ง
- ปรับปรุง แก้ไขระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกฎหมาย โดยมีการทบทวนทะเบียนกฎหมายทุก ๆ 6 เดือน หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อกำหนด
- ตรวจสอบการปฏิบัติและการทำธุรกรรมมีความถูกต้องโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจติดตาม คือฝ่ายกฎหมายและรายงานให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เว้นแต่มีการฝ่าฝืนต้องรายงานให้รับทราบทันทีที่ตรวจพบ
- อบรมข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ให้แก่ผู้บริหาร พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องทุก ๆ ส่วน

## 3. การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

### 3.1 การบริหารความเสี่ยงของบริษัทในปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัท ได้มีการบริหาร /จัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เช่น การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance : GCG ) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน, ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) การดำเนินงานตามนโยบายคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ อาทิ มาตรฐาน ISO, MS-QWL เป็นต้น ซึ่งในทางปฏิบัติที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ดีอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตามคณะกรรมการบริษัท ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีประธานกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นกรรมการอิสระด้วยขึ้น เป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการอิสระ กรรมการรองผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง

### 3.2 นโยบาย

คณะกรรมการบริษัท ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีประธานกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นกรรมการอิสระด้วยขึ้น เป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย กรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ กรรมการรองผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยง, นโยบายการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้น และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ดังนี้

#### นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ภายใต้นโยบายความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้
2. กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัท พิจารณายอมรับได้
3. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมสำคัญขององค์กรที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัท จะต้องได้รับการจัดการ อย่างทันการณ์และต่อเนื่อง ดังนี้
  - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
  - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสเกิดและผลกระทบ หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
  - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความ เหมาะสมของต้นทุนและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้น
  - ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของบริษัทได้เหมาะสมและทันเวลา

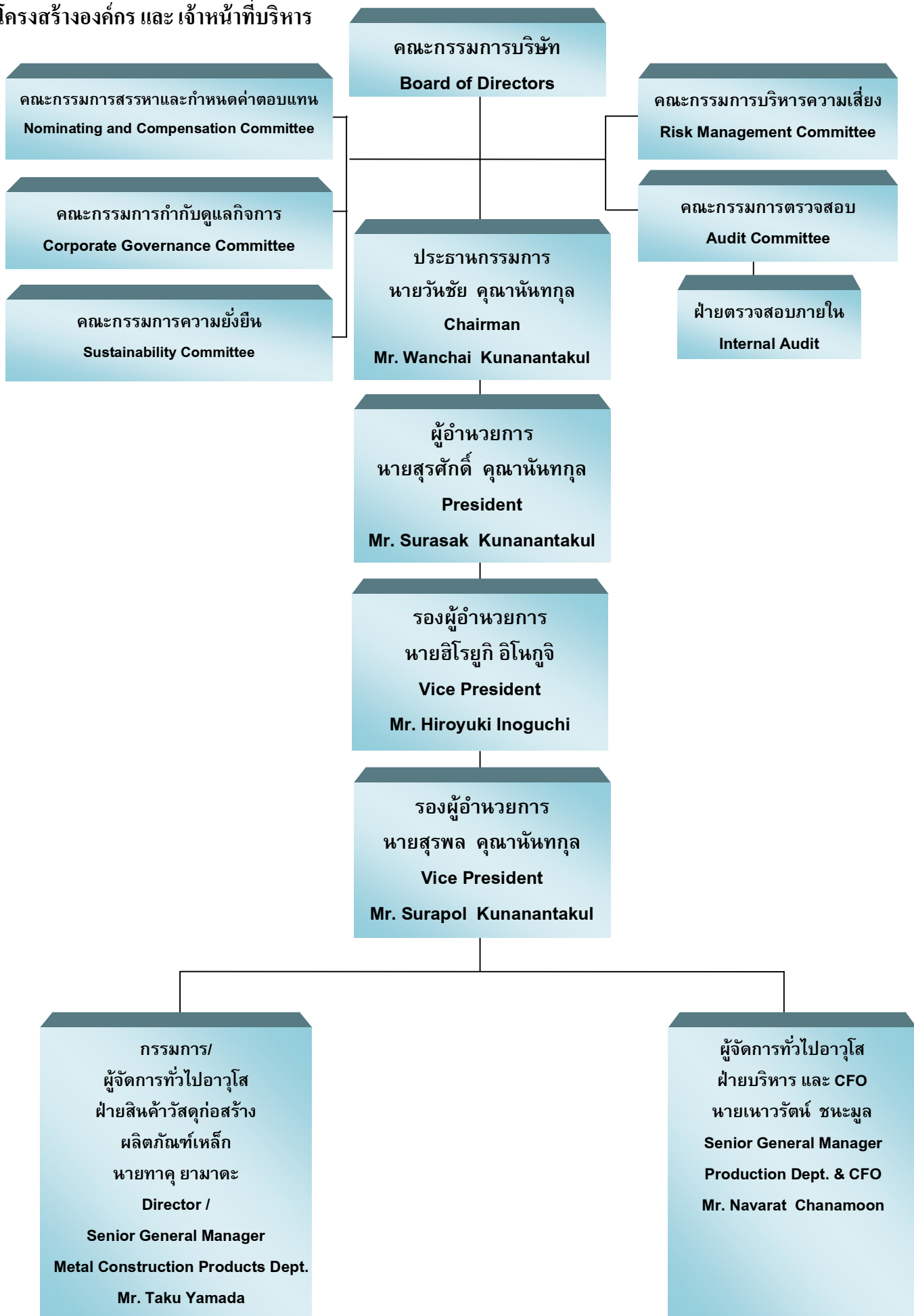
#### นโยบายการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

1. บริษัทจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และมีประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายงานการปฏิบัติงาน และรายงานทางการเงินที่ถูกต้องเชื่อถือได้ตลอดจนมีการ ปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. คณะกรรมการบริษัท ได้สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก องค์ประกอบหลักของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 องค์ประกอบได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยงกิจกรรม การควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร ตลอดจน การติดตาม และประเมินผล
3. บริษัทกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงและ การประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ
4. คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทาน ให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
5. พนักงานทุกคนของบริษัทต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ให้ความร่วมมือในการรับตรวจ และนำผลตรวจสอบไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและรวดเร็ว

### 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของทุกระบวนการดำเนินงาน การตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับทุกระดับ ดังนั้นโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักด้านและติดตาม ในขณะที่หน่วยปฏิบัติทำหน้าที่ประเมินและบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วย โดยมีโครงสร้างการบริหารดังนี้

## โครงสร้างองค์กร และ เจ้าหน้าที่บริหาร



# คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(อนุมัติปรับปรุงโดยมติคณะกรรมการครั้งที่ 1/2567 เมื่อ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567)

\*\*\*\*\*

## คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายพงษ์ศักดิ์ อังสุพันธุ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ  
/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง / กรรมการอิสระ
2. นายวิจิต วุฒิสสมบัติ กรรมการบริหารความเสี่ยง /  
คณะกรรมการตรวจสอบ / กรรมการอิสระ
3. ดร.ดำริ สุโขชนัง กรรมการบริหารความเสี่ยง /  
คณะกรรมการตรวจสอบ / กรรมการอิสระ
4. รศ.ดร.สุจิต คุณชนกุลวงศ์ กรรมการบริหารความเสี่ยง /  
คณะกรรมการตรวจสอบ / กรรมการอิสระ
5. นายอิโรยูกิ อโนกุจิ กรรมการบริหารความเสี่ยง / กรรมการรองผู้อำนวยการ
6. นายทาคุ ยามาตะ กรรมการบริหารความเสี่ยง / กรรมการบริษัท
7. นายเนาวรัตน์ ชนะมูล กรรมการบริหารความเสี่ยง / ผู้จัดการทั่วไปอาวุโส ฝ่ายบริหาร/CFO
8. นายวิทยา ตั้งงามจิตต์ กรรมการบริหารความเสี่ยง / ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายการตลาด
9. นายสมโภช เรืองเวชวรชัย รองผู้จัดการ ฝ่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างผลิตภัณฑ์หลัก
10. นายหิรัณย์ โกมลหิรัณย์ เลขานุการบริษัท เป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การดำเนินการ การจัดทำแผน การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

### 1) คณะกรรมการบริษัท

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท
- 2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการวางกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk), ความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน (Financial and Accounting Risk), ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) และ ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ (Information System Risk) เป็นต้น
- 2) วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงโดยสามารถประเมิน ตรวจสอบติดตามและควบคุมความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สนับสนุนผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทฯ และ ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยง โดยรวมถึงความมีประสิทธิภาพของระบบและการปฏิบัติตามนโยบาย
- 4) จัดให้มีการประเมินและวิเคราะห์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ เพื่อให้มั่นใจว่าการสำรวจความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ
- 5) สนับสนุนและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- 6) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด
- 7) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อขอคำแนะนำ ได้ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท
- 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

### 3) คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยงโดยมีการสอบทานความเพียงพอ และให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำในการบริหารระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

### 4) ผู้อำนวยการบริษัท

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- 2) รับทราบ พิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

#### 5) รองผู้อำนวยการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่า มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ

#### 6) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายและแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) พิจารณาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย
- 3) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดย จัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4) ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยง งานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) ประกาศแจ้งหรือมอบหมายเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานและพนักงานในสังกัดทราบเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 7) หน่วยงานตรวจติดตาม (Compliance Unit)

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจติดตาม คือฝ่ายกฎหมาย ซึ่งจะมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) พิจารณาในข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

8) หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งรับผิดชอบโดยหน่วยงานตรวจติดตามคือ ฝ่ายกฎหมาย ซึ่งมี นายหิรัญย์ โกมลหิรัญย์ รองผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายกฎหมาย เป็นหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้วย เป็นผู้ประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

อีกทั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบาย, แนวทางปฏิบัติและ/หรือคำแนะนำของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้รายงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้นประสานงานกับฝ่ายจัดการเพื่อร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

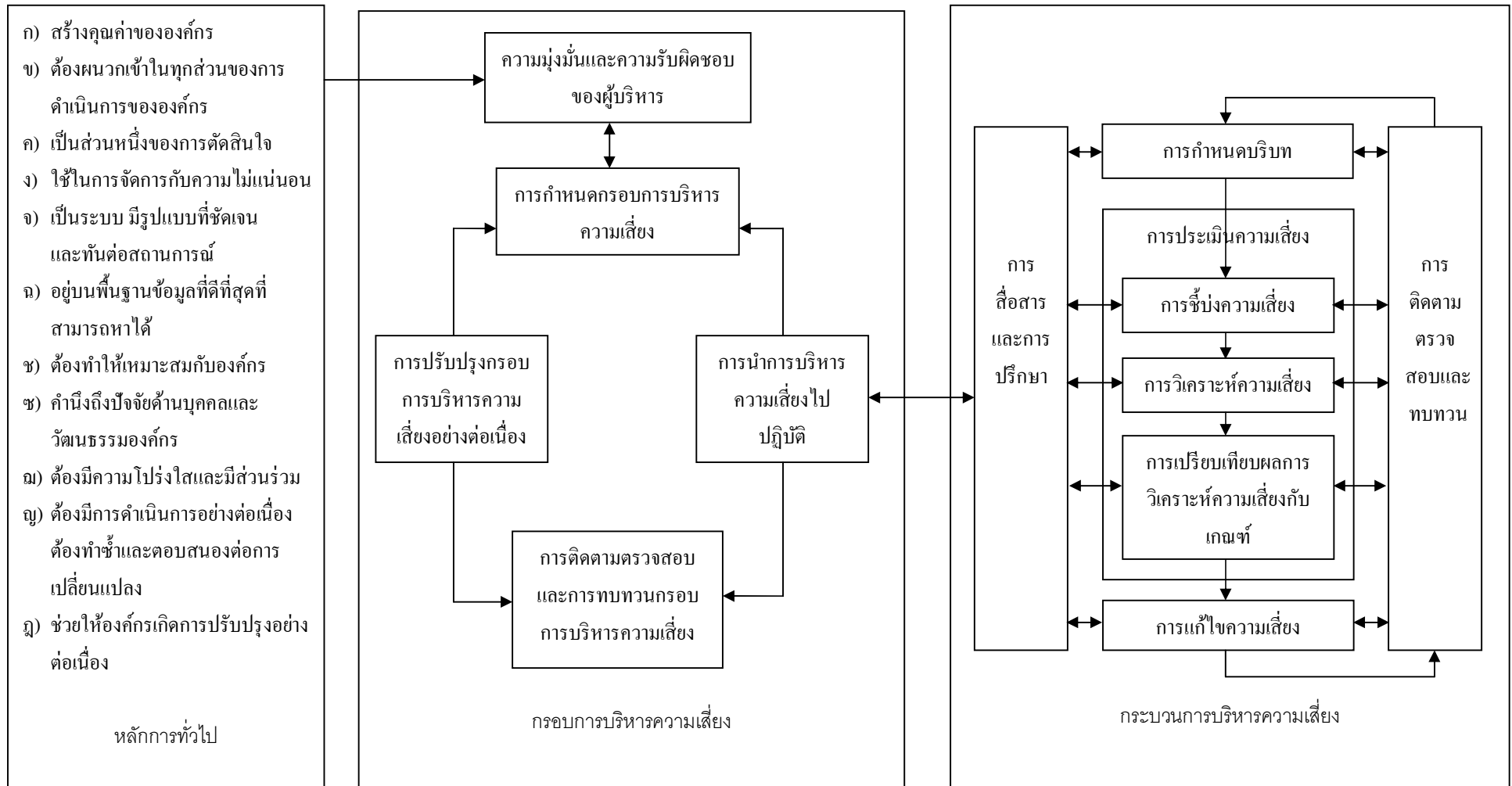


#### 9. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567 นี้ ขึ้น เพื่อสรุปผลการปฏิบัติตามแนวทางการ ขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัทฯ โดยมี หน่วยงานหรือฝ่ายตรวจสอบภายใน ที่ไม่อยู่ภายใต้สายงานธุรกิจ ซึ่งมีคณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการดูแลให้สายงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ และให้รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่าไตรมาสละ 1 โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกรอบและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งวิเคราะห์และติดตามความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายที่กำหนด

#### 4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อเพิ่มโอกาสของการบรรลุวัตถุประสงค์,ส่งเสริมการบริหารเชิงรุกและตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจงและแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ บริษัทฯ ได้นำมาตรฐาน มอก.31000-2555 (ISO31000:2009) มาใช้โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงดังนี้



รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั่วไป กรอบงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ตามมาตรฐาน มอก. 31000-2555 (ISO 31000:2009))

## การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัท มีความมุ่งมั่นสูงสุดเพื่อ ค้ำประกันผลประโยชน์ คงไว้ซึ่งความเชื่อใจ ความปลอดภัยและความมั่นคงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน บริษัท จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามกรอบ มาตรฐานระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกลุ่ม บริษัท โดยอ้างอิงจากมาตรฐานสากล ISO 22301 และมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมการป้องกัน การตอบสนอง การรองรับ และการฟื้นฟู โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ช่วง ได้แก่

ช่วงการป้องกัน/เตรียมความพร้อม

ช่วงการตอบสนอง/การดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง และ

ช่วงการฟื้นฟู ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน

Business Continuity Management (BCM) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ หมายถึง องค์กรรวมของ กระบวนการบริหารซึ่งซึ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการ สร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการ BCM นั้นต้องประกอบไปด้วย Business Continuity Plans (BCP) หรือ แผนความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ และ Incident Management Plans (IMP) หรือ แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน โดย BCP คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้

ส่วน IMP คือ แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่ก หนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ สารเคมีรั่วไหล การก่อวินาศกรรม ฯลฯ ที่อาจเป็นเหตุ ให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม

ด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง หลายครั้งเกิดวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด ภัยธรรมชาติ และภัยคุกคามหลากหลายรูปแบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และอาจก่อให้เกิดการหยุดชะงักของกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งหาก บริษัท ไม่สามารถฟื้นฟูความสามารถในการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติได้จะเกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือชีวิตรวมทั้งส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อ สังคม ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม บริษัท จึงให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์บริหารจัดการในระดับองค์กรที่สอดคล้องกัน กำหนดมาตรการป้องกัน การเตรียมความพร้อม การฝึกซ้อม การส่งเสริมความตระหนักรู้และความรับผิดชอบตามกรอบระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเต็มความสามารถ

**ความตระหนักรู้และความรับผิดชอบตามกรอบระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเต็มความสามารถ**

บริษัท จัดทำแผนเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับตามความรุนแรงของเหตุการณ์ กล่าวคือ

ระดับที่ 1 เป็นเหตุการณ์ที่ บริษัท สามารถระงับเหตุได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดให้มีทีมงานควบคุม เหตุฉุกเฉิน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สถานการณ์ กรณีเป็นเหตุการณ์ที่ บริษัท จำเป็นต้องขอความช่วยเหลือ เพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอกในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ จะพิจารณายกระดับเหตุ วิกฤตขึ้นสู่ระดับ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ พร้อมทั้งจัดให้มีศูนย์บริหารจัดการเหตุฉุกเฉิน หรือศูนย์บริหาร จัดการภาวะวิกฤต โดยกำหนดผู้รับผิดชอบพร้อมมอบอำนาจในการบริหารจัดการในแต่ละระดับชั้นอย่าง เหมาะสม เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน ตลอดจนชุมชนรอบข้างได้อย่างทันทั่วทั้งที่ บริษัท เชื่อมั่นว่าการสร้างภูมิคุ้มกันและมีเครื่องมือ สนับสนุนการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการธุรกิจได้ในภาวะวิกฤตจะสามารถสร้างความ เชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับ ความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบริษัทได้กำหนด เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้ ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้เป็นพื้นฐานใน การประเมินความเสี่ยงต่างๆ

### ❖ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

| โอกาสที่จะเกิด | ระดับ | ปริมาณโอกาสเกิด                                           | สถานะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง                                           | โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทบ              |
|----------------|-------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| สูงมาก         | 5     | โอกาส > 75 % หรือ 1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า             | เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ถูกราชงาน และปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบ          | เกิดขึ้นง่ายมากหากไม่มีมาตรการควบคุม |
| สูง            | 4     | โอกาส 51 – 75 % หรือ 2 - 6เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ระหว่างการจัดการ                                   | มีโอกาสเกิดมากหากไม่มีมาตรการควบคุม  |
| ปานกลาง        | 3     | โอกาส 26 – 50 % หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง                     | เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จัดการได้แล้ว                                         | มีโอกาสเกิดหากไม่มีมาตรการควบคุม     |
| น้อย           | 2     | โอกาส 10 – 25 % หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง                     | สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ อยู่ระหว่างการแก้ไข                           | เกิดขึ้นยากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม     |
| น้อยมาก        | 1     | โอกาส < 10% หรือ 5 ปี ต่อครั้ง                            | สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ ได้รับการแก้ไขแล้ว (โอกาสที่จะเกิดซ้ำได้ลดลง) | เกิดขึ้นยากมาก แม้ไม่มีมาตรการควบคุม |

❖ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1. ผลกระทบด้านนโยบาย / เจริญปริมาณ / การเงิน

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                      | ระดับ |
|---------|-------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มากกว่า 10 ล้าน บาท           | 5     |
| สูง     | มากกว่า 5 ล้านบาท – 9 ล้านบาท | 4     |
| ปานกลาง | 1 ล้าน – 4 ล้าน บาท           | 3     |
| น้อย    | 1 แสน – 9 แสน บาท             | 2     |
| น้อยมาก | ไม่เกิน 1 แสน บาท             | 1     |

2. ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                      | ระดับ |
|---------|---------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มีการนำเสนอข่าวในทางเสื่อมเสียจนไม่สามารถแก้ข่าวได้           | 5     |
| สูง     | มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างซึ่งต้องใช้เวลามากในการเผยแพร่ชี้แจง | 4     |
| ปานกลาง | มีการเผยแพร่ข่าวแต่สามารถแก้ข่าวได้ภายใน 1 – 3 วัน            | 3     |
| น้อย    | มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด สามารถแก้ข่าวได้ทันที               | 2     |
| น้อยมาก | ได้รับการจัดการอย่างรวดเร็ว, ไม่มีการเผยแพร่ข่าว              | 1     |

3. ผลกระทบต่อการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                                         | ระดับ |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า 1 เดือน | 5     |
| สูง     | มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน            | 4     |
| ปานกลาง | มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน                          | 3     |
| น้อย    | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน                                     | 2     |
| น้อยมาก | ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน                                      | 1     |

3.1 ผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                                                                    | ระดับ |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญขององค์กร | 5     |
| สูง     | เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน                 | 4     |
| ปานกลาง | ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก                                                                           | 3     |
| น้อย    | เกิดเหตุที่แก้ไขได้และไม่มีความสูญเสีย                                                                      | 2     |
| น้อยมาก | เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ                                                                                   | 1     |

### 3.2 ผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ด้านสิทธิมนุษยชน

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                          | ระดับ |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้องค์กรต้องปิดกิจการ          | 5     |
| สูง     | มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กร | 4     |
| ปานกลาง | มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และยังสามารถดำเนินกิจการได้          | 3     |
| น้อย    | มีผลกระทบ แต่สามารถควบคุมได้                                      | 2     |
| น้อยมาก | ไม่มีผลกระทบโดยตรง                                                | 1     |

### 4. ผลกระทบต่อผู้รับบริการ/ลูกค้า

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                                       | ระดับ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | ผู้รับบริการ/ลูกค้า ไม่พอใจในบริการและ/หรือมีการร้องเรียนการดำเนินงานของบริษัท | 5     |
| สูง     | ผู้รับบริการ/ลูกค้า ไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำหรือซื้อขาย                 | 4     |
| ปานกลาง | ผู้รับบริการ/ลูกค้า แสดงความคิดเห็นในเชิงลบต่อการบริการ/การขาย                 | 3     |
| น้อย    | มีผู้รับบริการ/ลูกค้า ไม่เข้าใจและพึงพอใจในการให้บริการ/การขาย                 | 2     |
| น้อยมาก | ผู้รับบริการ/ลูกค้า ไม่ได้รับบริการการอำนวยความสะดวกภายใน                      | 1     |

### 5. ผลกระทบด้านกฎหมาย

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                                                                              | ระดับ |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกเรื่อง ค่าเสียหายและ/หรือ คำสั่งให้ระงับการทำธุรกรรมใดๆ | 5     |
| สูง     | มีการสอบสวนอาจจะ รวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือ เรียกเรื่องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ    | 4     |
| ปานกลาง | มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกเรื่องค่าปรับ/ค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ         | 3     |
| น้อย    | มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ ค่าเสียหาย เล็กน้อย                                        | 2     |
| น้อยมาก | มีการไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ ไม่มีนัยสำคัญ                               | 1     |

### การจัดระดับความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

ระดับความเสี่ยง = (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ) X (ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ)

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Map)

| โอกาสที่จะเกิด | ผลกระทบ |      |      |      |      |
|----------------|---------|------|------|------|------|
|                | 1       | 2    | 3    | 4    | 5    |
| 5              | (5)     | (10) | (15) | (20) | (25) |
| 4              | (4)     | (8)  | (12) | (16) | (20) |
| 3              | (3)     | (6)  | (9)  | (12) | (15) |
| 2              | (2)     | (4)  | (6)  | (8)  | (10) |
| 1              | (1)     | (2)  | (3)  | (4)  | (5)  |

ระดับ  
ความ  
เสี่ยงที่  
ยอมรับได้  
Risk

ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

| ระดับความ<br>เสี่ยงโดยรวม | ระดับคะแนน        | ความหมาย                                                                                                       |
|---------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ต่ำ<br>(Low)              | 1-2<br>(สีเขียว)  | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม                        |
| ปานกลาง<br>(Medium)       | 3-6<br>(สีเหลือง) | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ |
| สูง<br>(High)             | 7-12<br>(สีส้ม)   | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป          |
| สูงมาก<br>(Extreme)       | 13-25<br>(สีแดง)  | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที        |

### การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ทนรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

#### แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4 T)

|           |                                                                                                                                              |                       |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Terminate | เป็นการหยุด/ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ |                       |
| Transfer  | เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอก องค์กร ให้ช่วยแบกรับความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย          |                       |
| Treat     | เป็นการจัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)                              | ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น |
| Take      | เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใด ๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่จัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ                               | ต้นทุนของมาตรการ      |

#### **การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)**

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

ฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์/ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม



