

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

บริษัทให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งธุรกิจก่อสร้างต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นภาวะเงินเฟ้อ และภูมิรัฐศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อราคาวัสดุ การแข่งขันที่รุนแรงซึ่งต้องแข่งขันกันในด้านราคาและแรงงาน และการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย รวมไปถึงวิกฤตการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งบริษัทได้มีการติดตามและจัดทำมาตรการเพื่อป้องกันและบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ

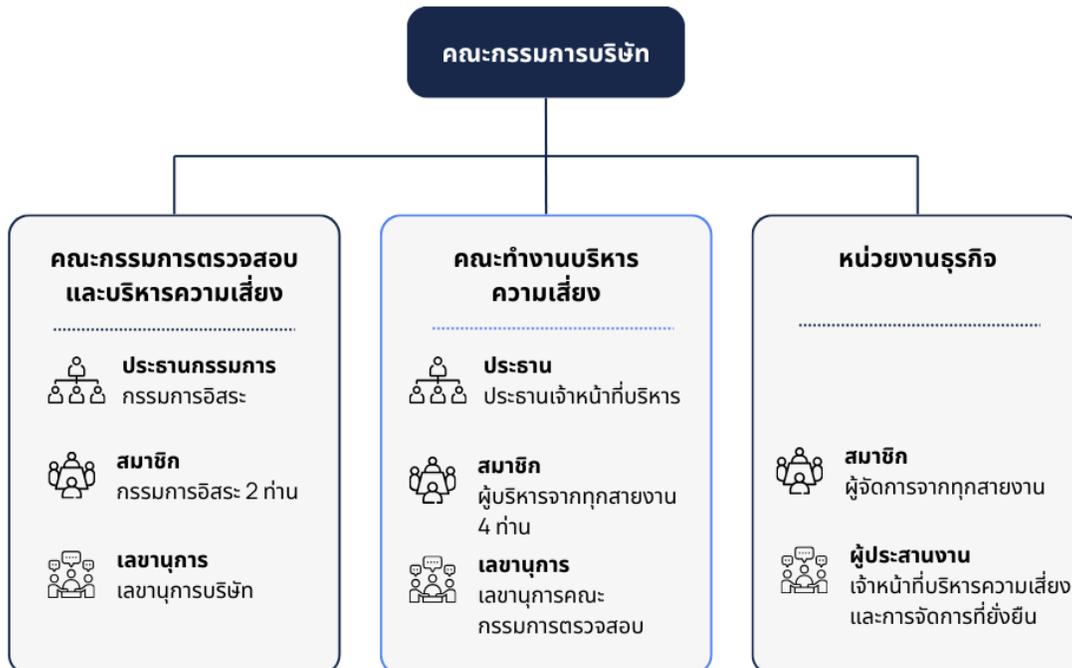
โดยบริษัทมีการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งด้านผลกระทบและโอกาสเกิด ผ่านการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและให้คำแนะนำการบริหารจัดการความเสี่ยง ไปจนถึงการพัฒนากรอบการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยรวบรวมประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างครอบคลุม และทำการจัดระดับความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ ประเมิน และกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร พร้อมกำหนดผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และจำกัดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งปลูกฝังความตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานทุกคน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญและสนใจในประเด็นของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก โดยมีการจัดตั้งและมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำหนดและพิจารณานโยบาย มีผู้บริหารทำหน้าที่ดูแลให้ความเห็นชอบและติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม มีหน่วยงานในแต่ละสายงานทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยง ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อนำเสนอต่อคณะผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอนุมัติ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบต่อไป

ตำแหน่ง	บทบาทและความรับผิดชอบ
<p>คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารที่ครอบคลุม กำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางโดยรวมสำหรับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ● ทบทวนและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ● ติดตามประสิทธิผลของนโยบายการบริหารความเสี่ยง ● ทำให้มั่นใจว่าแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับจรรยาบรรณธุรกิจ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมาตรฐานความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG risk)
<p>คณะทำงานบริหารความเสี่ยง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● พิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และพัฒนากรอบการทำงานที่ช่วยให้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ● ถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ● ส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ● พิจารณาความสัมพันธ์จากผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่อง ติดตามความก้าวหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ เปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง ● รายงานเกี่ยวกับการบริหารและจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทได้รับการติดตามและจัดการให้อยู่

ตำแหน่ง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	<p>ในระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>
<p>หน่วยงานธุรกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ● จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำแผนไปปฏิบัติ ● ติดตามประสิทธิผลของการควบคุมที่ดำเนินการ ติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมความเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง



มาตรฐานที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้นำกรอบการทำงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลมาใช้เพื่อสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงจากกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร COSO และมาตรฐานการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มาบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กรอบการบริหารความเสี่ยง และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทได้นำเครื่องมือต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรทั้งด้านการดำเนินธุรกิจและการลงทุนของบริษัทในรูปแบบแผนที่ความเสี่ยง (risk map) ซึ่งแสดงภาพของภูมิทัศน์ความเสี่ยงขององค์กรเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารเข้าใจลำดับความสำคัญ และจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (mitigation plan) ที่มีรายละเอียดครอบคลุมแนวทางการลดความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และระยะเวลาดำเนินการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การโอน และการยอมรับความเสี่ยงตามลักษณะความเสี่ยงและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

และดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (key risk indicator: KRI) ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณสำหรับการติดตามความเสี่ยงและการตรวจจับสัญญาณเตือนล่วงหน้าของระดับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างปีผ่านการติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์จากการมีส่วนร่วมกับแหล่งข่าวภายนอก เพื่อช่วยให้บริษัทมีกลยุทธ์การตอบสนองเชิงรุกและสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรต่อการความเสี่ยงที่ไม่คาดคิด

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนในการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลักดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้าง องค์กร และระบบการบริหารงาน

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบ ภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง

บริษัทได้ทำการระบุความเสี่ยงผ่านกระบวนการการระดมความคิดจากพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้การระบุความเสี่ยงครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกี่ยวข้อง โดยได้จำแนกความเสี่ยงจากลักษณะที่มีร่วมกันออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวะการณ์ แข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งเป็นผล มาจากพนักงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

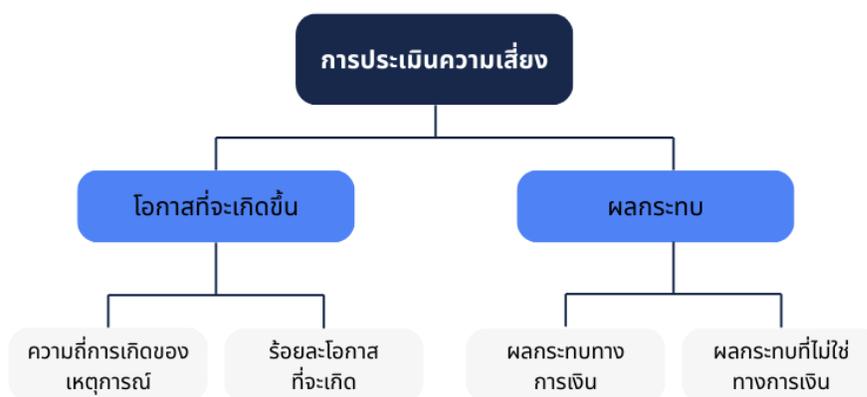
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน รวมทั้งความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยทางการตลาด (Market Risk) และความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน (Credit Risk) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

5. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบในทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านบรรษัทภิบาล อันเนื่องจากการดำเนินการขององค์กรซึ่งเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อ กำหนดระดับความเสี่ยง (Risk level) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหาร ควรให้ ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง เพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ก่อน โดยแสดงระดับความเสี่ยง (Risk level) การคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน



จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและ จัดสรรทรัพยากรได้ อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพรวมกัน เช่น โอกาสที่จะ เกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ระดับความไม่แน่นอนของความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ความเสี่ยงที่เข้าใกล้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะมีความสำคัญมากขึ้น



ผู้บริหารจะเลือกใช้มาตรการและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับความเสียหายทั้งหมดที่ตรวจพบ โดยผู้บริหารจะพิจารณาถึงความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตลอดจนบริบททางธุรกิจและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดระดับผลกระทบของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่สามารถทำได้โดยกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ประเภทและปริมาณความเสี่ยงโดยรวมที่บริษัทยินดีที่จะยอมรับ สำหรับการดำเนินงานต่อตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นกำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหารและทบทวนโดยคณะกรรมการบริษัท และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทผ่านการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บริษัทจะพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการเงิน และ/หรือวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่

ทางการเงิน พร้อมทั้งจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยรายการความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท มีดังต่อไปนี้

- ยอมรับการทำธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสร้างความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องไม่เกิดผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ และต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมายอย่างเคร่งครัด
- ไม่ดำเนินการโครงการที่มีผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียง แม้จะได้ผลตอบแทนสูง
- ไม่ลงทุนในโครงการที่ไม่มีความเข้าใจเพียงพอที่จะจัดการความเสี่ยงได้ หรือไม่มีศักยภาพ/ทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน
- ยอมรับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แต่ต้องไม่ทำให้คุณภาพสินค้าและบริการต่ำกว่ามาตรฐานและไม่ส่งผลในทางลบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท

การติดตามความเสี่ยง

การติดตามและจัดทำรายงานช่วยให้พนักงานทุกระดับเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น และช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการทำงาน การกำกับดูแล และการปฏิบัติงานประจำวันให้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการจัดทำรายงานและนำเสนอในการประชุมคณะกรรมการความเสี่ยงเป็นประจำทุกสองเดือนเพื่อติดตามการดำเนินมาตรการอย่างต่อเนื่อง และพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทไม่ต่ำกว่า 2 ครั้งต่อปี

การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง

บริษัทมีแนวทางส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้วยการบูรณาการเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร (Core values) และมีแผนงานที่สอดคล้องกับสร้างความเข้าใจและความตระหนักเรื่องความเสี่ยง การดำเนินงานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) และฝ่ายบริหารความเสี่ยง ใช้การกำหนดให้ความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพัฒนา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดให้ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็น KPI ขององค์กรหรือของฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) เป็นต้น

อบรมความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรครบทุกระดับ

เพื่อส่งเสริมความเป็นวัฒนธรรมองค์กร บริษัทได้จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงให้แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)

บริษัทมีการจัดทำ[แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง \(Business Continuity Plan: BCP\)](#) เพื่อเตรียมความพร้อมองค์กรในการรับมือ สามารถตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ โดยไม่ให้อุปการะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินส่งผลให้บริษัทต้องหยุดการดำเนินงาน หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องที่ไม่คาดคิดและทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) กลับมาดำเนินงานได้อย่างปกติในระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ รวมทั้งลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรได้ โดยครอบคลุมประเภทความเสี่ยงกว่า 8 เหตุการณ์ เช่น เหตุการณ์โรคระบาด, เหตุการณ์อุทกภัย, เหตุการณ์อัคคีภัย, เหตุการณ์แผ่นดินไหว, เหตุการณ์อุบัติเหตุ เป็นต้น