

## กรอบการบริหารความเสี่ยง

บริษัท บริทาเนีย จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”)

ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในการประชุมครั้งที่ 1/2564 วันที่ 27 กรกฎาคม 2564

## สารบัญ

เรื่อง/หัวข้อ	หน้า
คำนิยาม	3
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	4
ประเภทความเสี่ยง	5
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	7
2. การระบุความเสี่ยง	8
3. การประเมินความเสี่ยง	8
4. การจัดการความเสี่ยง	13
5. การติดตามผลและการทบทวน	14
ภาคผนวก	
ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน	16

## การบริหารความเสี่ยง

คู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) แก่ผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้องของบริษัท บริทาเนีย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด โดยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการภายในเพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

### คำนิยาม

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

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ในระดับองค์กร ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้ในการประเมินและบริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงใดที่ได้รับการวิเคราะห์และประเมินแล้วพบว่าอาจมีผลกระทบต่อบริษัทหรือบริษัทย่อย เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงนั้นๆจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(Action Plan) และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถตอบสนองการลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์ มีการกำหนดมาตรการและแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาสและ/หรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทรับทราบและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อให้มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีความตระหนักถึงการเป็นเจ้าของความเสี่ยง ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงร่วมกันภายใต้งานที่รับผิดชอบ และพัฒนาสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทและบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารโดยมุ่งหวังให้บริษัทและบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึง มีภาพลักษณ์ที่ดีและพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกระดับที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์ แผนงานและการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเภทความเสี่ยง

บริษัทได้จำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่ สามารถปฏิบัติได้จริง หรือการขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ

### 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก Counterparty เป็นต้น

### 4. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐาน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติงานตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

### 5. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ (Technology & Social Media Risks)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ให้หมายความรวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งไม่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เกิดจากสื่อสังคมออนไลน์

### 6. ความเสี่ยงทางการทุจริตคอร์รัปชัน

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยการให้หรือรับสินบน ไม่ว่าจะเป็เงิน สิ่งของ การช่วยเหลือทางการเงิน การบริจาคเพื่อการกุศล ค่าบริการต้อนรับ หรือค่าใช้จ่ายอื่น โดยการเสนอให้ สัญญาว่าจะให้ ให้คำมั่น เรียกร้อง ให้หรือรับซึ่งเงิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่รัฐ หน่วยงานของรัฐ เอกชนหรือผู้มีหน้าที่ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคคลดังกล่าวกระทำหรือยกเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ

## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

### 1. คณะกรรมการบริษัท

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ทิศทางกลยุทธ์ของบริษัท และกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

### 2. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่ในการสอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงรวมทั้งนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

### 3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของบริษัท ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับและให้ผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

### 4. คณะจัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหาร

จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์และกำหนดให้มีการจัดทำและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท สื่อสารและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนความเหมาะสมของระบบและมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 5. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners)

รับผิดชอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ Cost – Benefit ของแต่ละทางเลือก ติดตามผลการประเมินความเสี่ยง และนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### 6. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้คำแนะนำ ปรึกษา และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประสานงาน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยงจาก Risk Owners และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายงานความเสี่ยงเสนอฝ่าย

จัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัท ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 7. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ในการตรวจสอบและสอบทานกระบวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่บริษัทกำหนด/แนวปฏิบัติที่ดี หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบการควบคุมภายใน/การจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การติดตามผลและการทบทวน

1

#### การกำหนดวัตถุประสงค์

(Objectives Establishment)

1. เพื่อให้องค์กร สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับควบคุมและตรวจสอบได้
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
3. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
5. เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

## 2

## การระบุความเสี่ยง

## (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

การระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร: เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

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

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร: เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ความสามารถ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี
- ระบบสารสนเทศการ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

## 3

## การประเมินความเสี่ยง

## (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่



### 3.1 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

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

#### เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้
- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด และระดับผลกระทบโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

#### 1. การประเมินโอกาสที่จะเกิด

##### 1.1 เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) – พิจารณาจากระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิด

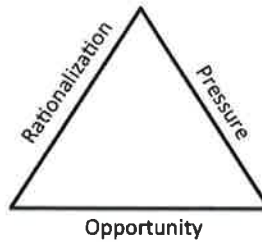
ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	เป็นไปได้ยาก	เป็นไปได้น้อย	อาจเป็นไปได้	เป็นไปได้มาก	แน่นอน

##### 1.2 การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ในการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันให้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงดังนี้

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

The Fraud Triangle



(ดูตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยง การทุจริตคอร์รัปชันในภาคผนวก)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) – ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ลำดับ	โอกาสจะเกิด				
	1	2	3	4	5
1	ไม่เคยเกิดขึ้น (0%) เมื่อต้องทำธุรกรรม นั้นๆ	เกิดขึ้นน้อยมาก (<20%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบางครั้ง (20%- 50%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (>50%) เมื่อต้องทำ ธุรกรรมนั้นๆ	เกิดขึ้นทุกครั้ง (100%) เมื่อต้องทำธุรกรรม นั้นๆ

2. การประเมินผลกระทบ (Impact) – ความเสี่ยงระดับองค์กร

ในการประเมินผลกระทบความเสี่ยง ให้พิจารณาทั้งผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Impacts) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Impacts) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงในกรณีการปฏิบัติงานทั่วไป(ที่มีได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้เพื่อประเมินความเสี่ยงเฉพาะเรื่องนั้นๆ) ดังนี้

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
1	ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Loss)	มีผลกระทบต่อ ทรัพย์สินน้อยกว่า 5 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อ ทรัพย์สินตั้งแต่ 5-10 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อ ทรัพย์สินตั้งแต่ 10-50 ล้านบาท	มีผลกระทบต่อ ทรัพย์สินตั้งแต่ 50-100 ล้าน บาท	มีผลกระทบต่อ ทรัพย์สินตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้น ไป
2	ผลกระทบด้าน เป้าหมายการ ดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายองค์กร น้อยกว่า 1%	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายองค์กร ตั้งแต่ 1%-3%	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายองค์กร ตั้งแต่ 3%-5%	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายองค์กร ตั้งแต่ 5%-10%	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายองค์กร มากกว่า 10%
3	ผลกระทบด้านความ ปลอดภัยในการทำงาน	บาดเจ็บเล็กน้อย ในระดับปฐม พยาบาลเบื้องต้น หรือเจ็บป่วย	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และ ต้องหยุดงาน น้อยกว่า 3 วัน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และ ต้องหยุดงาน	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัส และต้องหยุด	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัส รุนแรง มีผลทำให้

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
		เล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน		น้อยกว่า 1 เดือน	งานมากกว่า 1 เดือน	ทุพพลภาพถาวรหรือเสียชีวิต
4	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์	มีโอกาสนในการเผยแพร่ข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์น้อยมาก และสามารถควบคุมได้	<p><b>ชื่อเสียง:</b> ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในบริษัทหรือบริษัท</p> <p><b>ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:</b> เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล</p> <p><b>กฎหมาย:</b> ถูกตักเตือน หรือปรับตามค่าธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ</p>	<p><b>ชื่อเสียง:</b> สื่อสังคมออนไลน์เผยแพร่ข่าวหรือข้อมูลกรณีคอร์รัปชันของบริษัท</p> <p><b>ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:</b> ตั้งคำถามต่อคณะกรรมการบริษัท</p> <p><b>กฎหมาย:</b> บริษัทอาจต้องส่งหลักฐานและเข้าชี้แจงหากหน่วยงานตรวจสอบรับเรื่อง</p>	<p><b>ชื่อเสียง:</b> สื่อลงข่าวกรณีต่อเนื่องและสังคมเริ่มให้ความสนใจ</p> <p><b>ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:</b> คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทต้องชี้แจงและอธิบายข้อเท็จจริง</p> <p><b>กฎหมาย:</b> ถูกหน่วยงานรัฐตรวจสอบและชี้มูลความผิด</p>	<p><b>ชื่อเสียง:</b> บริษัทถูกขึ้นบัญชีต้องห้าม/ภาพลักษณ์บริษัทติดลบในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>ลูกค้า/ผู้ถือหุ้น:</b> ฟ้องต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น</p> <p><b>กฎหมาย:</b> ถูกยกเลิกสัญญา-ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ/กรรมการและผู้บริหารระดับสูงถูกจำคุก</p>
5	ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดทั้งภายใน และภายนอกบริษัทอย่างครบถ้วน	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งสามารถแก้ไขได้ในเวลาอันรวดเร็ว	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ	ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทหรืออาจก่อให้เกิดข้อ	ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดภายในบริษัท ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
					ร้องเรียน การ ดักเตือน ค่าปรับ	

หมายเหตุ ในการประเมินโอกาสจะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ให้ประเมินในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่ปัจจัยความเสี่ยงใดมีผลกระทบมากกว่า 1 ด้าน ให้ใช้ค่าสูงสุดที่ประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเป็นระดับความเสี่ยงนั้นๆ

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ (ความรุนแรง) ของความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างเหมาะสมกับระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Risk Map ดังนี้

แผนภาพที่ 1: Risk Map แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายกับผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง

Risk Map - Risk Assessment

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

การจัดลำดับความสำคัญ(ระดับความรุนแรง)ของความเสี่ยง พิจารณาจากระดับคะแนนในช่องตารางของ Risk Maps โดยแบ่งเป็น

ระดับคะแนน	ความสำคัญ(ความรุนแรง)ของความเสี่ยง	สัญลักษณ์
A = 16 - 20	ระดับความรุนแรงสูง ต้องดำเนินการทันที	A
B = 10 - 15	ระดับความรุนแรงค่อนข้างสูง	B
C = 4 - 9	ระดับความรุนแรงปานกลาง	C

D=ต่ำกว่า 3 คะแนน	ระดับความรุนแรงต่ำ แต่ต้องติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	
----------------------	--	---

4

#### การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บริษัทฯ จึงได้กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังนี้

##### 4.1 ระดับความรับผิดชอบ (Risk Owner) และการดำเนินการ ตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง

ระดับ	ความสำคัญ	การดำเนินการ	ระดับ Risk Owners
A	ระดับความรุนแรงสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงทันทีและการดำเนินการให้สามารถลดความเสี่ยง ภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง	CEO/President
B	ระดับความรุนแรงค่อนข้างสูง	ต้องมีแผนลดความเสี่ยงโดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	SVP/MD
C	ระดับความรุนแรงปานกลาง	ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง โดยมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอ เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน, จัดทำมาตรฐานควบคุม	VP/AVP
D	ระดับความรุนแรงต่ำ	ติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ในการดำเนินงาน ตามกลไกปฏิบัติงานปกติ	Manager

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดโดยคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

##### 4.2 แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (4T)

- Terminate เป็นการหยุด/ ยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด หรือจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

- Treat เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)
- Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใดๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

## 5

### การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

5.1 หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานผลการประเมินความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาต่อไป

ความเสี่ยงระดับองค์กรที่ระดับความสำคัญของความเสี่ยงสูง และค่อนข้างสูง (ระดับ A และ B) ให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ (Risk Owner) รายงานสถานะความเสี่ยง และแผนการดำเนินการ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทจนกว่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะลดลงในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

5.2 ให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นสาระสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม หรืออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท



นายเมธา จันท์แจ่มจรัส

ประธานกรรมการบริษัท

และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัท บริทาเนีย จำกัด (มหาชน)

## ภาคผนวก

## ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน

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

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