

บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

อนุมัติโดย การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2569

เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2569

คำนำ

บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารความ เสี่ยง (Risk management) ในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายให้การบริหารความ เสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วยังเป็นการสนับสนุนให้บริษัทมีการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท สยามราชธานี จำกัด ฉบับนี้ขึ้นเพื่อให้เป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน อันจะก่อให้เกิดการ บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บันทึกการแก้ไข

ครั้งที่	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข	เหตุผล	อนุมัติโดย
00	26 ก.ย. 60	จัดทำครั้งแรก	-	BOD.3/2560
01	14 ส.ค.61	ปรับปรุง ครั้งที่ 1	เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท.	BOD.4/2561
02	19 มิ.ย. 62	ปรับปรุงครั้งที่ 1/2562	แปรสภาพบริษัท	BOD 3/2562
03	23 ก.พ 64	ปรับปรุงครั้งที่ 1/2564	เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท.	BOD 2/2564
04	09 พ.ย.66	ปรับปรุงครั้งที่ 1/2566	เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท.	BOD 6/2566
05	03 พ.ย.69	ปรับปรุงครั้งที่ 1/2569	เป็นไปตามหลัก ก.ล.ต. และ ต.ล.ท.	BOD 5/2569

สารบัญ

หน้า

คำนิยาม ความหมาย ของการบริหารความเสี่ยง	1
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	2
หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในระบบการบริหารความเสี่ยง	3
กรอบ COSO ERM 2017: 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ	4
1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)	5
2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)	6
3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	7
4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)	12
5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)	13

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. นิยามความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง คือ ผลของความไม่แน่นอนที่อาจมีต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลการดำเนินงาน และความสามารถของบริษัทในการสร้าง รักษา และตระหนักถึงคุณค่า โดยผลกระทบจากความไม่แน่นอนอาจเป็นได้ทั้งด้านลบและด้านบวก และอาจเกิดขึ้นในระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ หน่วยงาน กระบวนการ โครงการ หรือบุคคล

2. นิยามความหมายของคำว่า “การบริหารความเสี่ยง”

การบริหารความเสี่ยง คือ แนวทางที่บูรณาการเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน เพื่อระบุ ประเมิน จัดลำดับ ตอบสนอง ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาความเสี่ยงเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การบรรลุวัตถุประสงค์ และการสร้าง รักษา และตระหนักถึงคุณค่าขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของบริษัท โดยมุ่งบริหารความไม่แน่นอนให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ใช้โอกาสที่เหมาะสม และสนับสนุนการสร้างและรักษาคุณค่า ตลอดจนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ดังนั้น ทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและประมวลผลตลอดจนต้องมี การติดตามและประเมินผลพร้อมปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

6. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อบริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสมแล้วบริษัทจะได้ประโยชน์โดยตรงจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

6.1 ผลการดำเนินงานของบริษัท สามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท ที่ได้ตั้งไว้ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

6.2 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

6.3 การจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ บริษัทฯ สามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำ หรือไม่ทำโครงการใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้

6.4 ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทฯ มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6.5 ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานของบริษัท

6.6 มีระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การรายงานและสอบทานข้อมูลได้

6.7 ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.8 มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน

6.9 เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทฯและการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กรที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงดังนี้

7.1 ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการ จำนวนรวมประมาณ 4 คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

7.2 ระดับบริหาร เรียกว่า คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับรองลงมาปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

รูปที่ 1 โครงสร้างบริหารความเสี่ยง
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)



Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

8. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่างๆ ในระบบการบริหารความเสี่ยง

8.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

8.1.1 กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล ความเสี่ยงด้าน ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบ โดยให้สอดคล้องและเป็นไป ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

8.1.2 กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความ เสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้ หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วม ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง

8.1.3 ดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

8.1.4 จัดทำและทบทวนกรอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รวมถึง Risk Tolerance, KRI และ Threshold แยกตามประเภทความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของบริษัท และเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งกำกับให้มีเกณฑ์การรายงานและยกระดับ (Escalation) เมื่อความเสี่ยงเกินกรอบที่กำหนด

8.1.5 กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสภาวการณ์

8.1.6 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้

8.1.7 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอ ที่จะควบคุมความเสี่ยง

8.1.8 มีอำนาจในการเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง หรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์

8.1.9 รายงานผลเกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินงาน และสถานะความเสี่ยงของบริษัทและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

8.1.10 รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบ เพื่อสอบทาน และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ 8.1.10จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 8.1.11จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ

8.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง หมายถึง กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับรองลงมา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

8.2.1 เป็นผู้รับแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

8.2.2 ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระบุไว้ใน “คู่มือบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ของแต่ละปี

8.2.3 ประเมินผลและจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละแผนก ให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

8.2.4 ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

8.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

8.3.1 สอบทานนโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8.3.2 ติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

8.3.3 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

8.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

8.4.1 สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ว่าบริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

9. กรอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017: 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ

บริษัทใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance (2017) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ทำงานเชื่อมโยงและบูรณาการกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มิใช่กระบวนการแบบลำดับขั้นเชิงเส้น ดังนี้

1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)

2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)

5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

รูปที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017: 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)



COSO ERM (2017) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ ซึ่งทำงานร่วมกันแบบบูรณาการตลอดวงจรการสร้างคุณค่าขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบริหารผลการดำเนินงาน ตลอดจนการสร้างและรักษาคุณค่า ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวไม่ถือเป็น “5 ขั้นตอน” ของการบริหารความเสี่ยง

1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (Mission, Vision & CORE Values)
2) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)
3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective Formulation)
4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน (Implementation & Performance)
5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Value)

รายละเอียดต่อไปนี้เป็น 5 องค์ประกอบของ COSO ERM 2017 และหลักการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องประยุกต์ใช้ร่วมกันตามบริบทของบริษัท

1. **การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)**

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

1.1. ควบคุมดูแล ความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแล กิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และ ความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2. จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหาร ความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

1.3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

ระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและ ผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

1.4. แสดงให้เห็น ต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

บริษัทฯ ควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

1.5. ดึงดูด พัฒนาและรักษา บุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

บริษัทฯ ควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

2. **กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)**

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยมี 4 ดังนี้

2.1. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)

พิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อระดับ ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

บริษัทต้องกำหนด Risk Appetite Statement ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ โดยแยกตามประเภทความเสี่ยงที่สำคัญ และกำหนด Risk Tolerance, Key Risk Indicator (KRI), Threshold และเกณฑ์ Escalation ที่วัดผลได้ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงด้าน Compliance/PDPA/Fraud กำหนดระดับการยอมรับต่ำมาก ความเสี่ยงด้าน Cyber/Data กำหนดระดับการยอมรับต่ำ ขณะที่ความเสี่ยงด้าน Strategic Transformation อาจยอมรับได้สูงกว่าเพื่อสนับสนุน Growth/Innovation ภายใต้กรอบที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือบริบทที่มีนัยสำคัญ

2.3. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

ประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และ การวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและ เสี่ยงที่ยอมรับได้

2.4. กำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจต้องพิจารณาความเสี่ยงควบคู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัด โดยกำหนดค่าความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) และ KRI/Threshold ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถติดตามได้ว่าผลการดำเนินงานและความเสี่ยงยังอยู่ภายใน Risk Appetite ที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ

3. **ผลการปฏิบัติงาน (Performance)**

องค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) ต้องเชื่อมการระบุและประเมินความเสี่ยงกับการตัดสินใจและการติดตามผลอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลมาตรฐานอย่างน้อย ได้แก่ Inherent Risk ⟶ Existing Control ⟶ Residual Risk ⟶ Risk Owner ⟶ Action Owner ⟶ Due Date ⟶ KRI/Threshold ⟶ Risk Appetite/Tolerance ⟶ Appetite Breach/Escalation เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญ ติดตามการตอบสนอง และนำข้อมูลไปใช้ใน Risk Dashboard ได้อย่างสม่ำเสมอ

3.1. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรต้องกำหนด Risk Taxonomy ระดับสูงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ เช่น Strategic, Operational, Compliance & Legal, Fraud & Governance, Technology/Cyber/Data, Financial & Reporting และ ESG/External Risk โดยรายละเอียด Risk Universe ประเด็นย่อย เกณฑ์การประเมิน และ KRI ของแต่ละประเภท ให้กำหนดและทบทวนใน “คู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี” เพื่อให้ปรับตามบริบทและความเสี่ยงใหม่ได้อย่างเหมาะสม

3.1.1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

3.1.2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรใน การปฏิบัติงาน

3.1.3. ความเสี่ยงด้านกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.1.4. ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Fraud Risk Governance) เพื่อแสดงท่าที (Tone at the Top) ของคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องการต่อต้านการทุจริตในองค์กร คณะกรรมการตรวจสอบ มีวิธีการ เชิงรุกในการติดตามผลการจัดการ ความเสี่ยงในเรื่องการทุจริต (Fraud Risk Management) หรือ FRM ผู้บริหารมีการออกแบบสร้าง Fraud Risk Management Program (FRMP) และ รายงานผล ให้คณะกรรมการ ฯ และคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบเป็นระยะ พนักงานต้องเข้าใจ Red Flags และรายงานทันทีเมื่อพบสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดการทุจริต ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมี การประเมิน FRMP ว่ามีประสิทธิผล เพื่อความมั่นใจต่อคณะกรรมการ ฯว่าการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารใน เรื่องทุจริตอยู่ในระดับที่คณะกรรมการฯ ยอมรับ

3.1.5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และข้อมูล (Technology, Cyber & Data Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ข้อมูล และผู้ให้บริการภายนอกที่อาจกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัย ความลับ ความถูกต้อง ความพร้อมใช้งาน ความเป็นส่วนตัว ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการบรรลุกลยุทธ์ รวมถึง Cybersecurity, Data Privacy/PDPA, Cloud, Third Party, AI Governance และ Technology Resilience/BCP โดยรายละเอียด Risk Universe และเกณฑ์ติดตามให้กำหนดในคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี

3.1.6. ความเสี่ยงของระบบบัญชีและการเงิน (Financial Risk)

เป็นความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ความผันผวนทางการเงิน ที่อาจจะแยกเป็นส่วนที่มีผลกระทบทางตรงต่อการประกอบการ และส่วนที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อกิจการ เช่น

1) ระบบการธนาคารและสถาบันการเงินมีความอ่อนแอ
2) ตลาดสินทรัพย์ตกต่ำชบเซา
3) โครงสร้างการกำกับดูแลระบบการเงินอ่อนแอ
4) มาตรฐานการบัญชีมีผลต่อการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่ครบถ้วนถูกต้อง
5) ฐานะการเงินการคลังของภาครัฐ
6) ความไหวตัวของภาคสถาบันการเงินต่อความเปลี่ยนแปลงผันผวนของระบบการเงิน
7) การบังคับใช้เกณฑ์ตามมาตรฐาน Basel II มาตรฐานความมั่นคงตามเกณฑ์ของธนาคารโลก

3.1.7. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ (Economic Risk)

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

เป็นความเป็นไปได้ที่เศรษฐกิจของประเทศ จะเกิดความอ่อนแอจากระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นเหตุให้ผลการดำเนินงาน เสถียรภาพของรายได้ ปริมาณธุรกิจได้รับผลกระทบกระเทือนในทางลบ โดยทั่วไปแล้วประเด็นทาง เศรษฐกิจควรจะประกอบด้วย

- การเติบโตทางเศรษฐกิจ
- สถานะการเงินและการคลังของภาครัฐ
- ธุรกรรมการติดต่อระหว่างประเทศ ด้านการค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงินระหว่าง
- ประเทศ
- แนวโน้มของการเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

2) ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk Management)

แนวโน้มของสถานการณ์ในระดับโลกมากมายได้นำไปสู่สถานการณ์ความเสี่ยงทางสังคม (Social Risk) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเชื่อมโยงถึงกันของผู้คนในประเทศต่างๆ และการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น ทั้งใน ด้านของความสัมพันธ์ทางการค้า และห่วงโซ่อุปทานกระแสการไหลทางการเงินระหว่างประเทศ การอพยพเคลื่อนย้ายของแรงงานการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้กำแพงของการการสื่อสารทลายลง ภายในประเทศเองก็มีความเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รัฐบาลอาจจะขอให้ภาคเอกชนช่วยผลิตบริการ หรือสินค้าสาธารณะให้ เช่น การศึกษา ระบบรักษาความปลอดภัย ภาคเอกชนอาจจะ ขอให้ NGOs ช่วยคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา หรือ NGOs อาจจะขอให้ภาคเอกชนประกันการเคารพในสิทธิ มนุษยชน การพึ่งพาอาศัยเกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นบ่อเกิดของความเสี่ยงทางสังคมที่เพิ่มขึ้นในสังคมและทำให้เกิดสภาพแวดล้อมรูปแบบใหม่ซึ่งไม่อาจใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบดั้งเดิมในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของ Social Risk

ในการที่จะเกิด Social Risk กับกิจการก็จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกันได้แก่

- ประเด็นทางสังคมและสภาพแวดล้อม ได้แก่การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศโลกที่มีแนวโน้มร้อนขึ้นหรือการแพร่ระบาดของโรคบางโรคหรือการอพยพของคนจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง
- ความคาดหวังและความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติม เป็นกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ที่เพิ่มเติมขึ้นไปจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว เช่น องค์กรคุ้มครองสิ่งแวดล้อม กลุ่มคุ้มครองสิทธิเด็กและสตรี แม้แต่บุคคลธรรมดาที่มีบทบาทในการปกป้องสังคมเพิ่มขึ้น
- การรับรู้ในทางลบเกี่ยวกับกิจการ เป็นการเกิดข้อมูลทางลบเกี่ยวกับบริษัทที่ผ่านแหล่งข่าวของทางและการบอกต่อทางอินเตอร์เน็ตผ่านสื่อสังคมออนไลน์ บุคลากรภายในกิจการเองออกไปให้ข่าวภายนอก การส่งข้อมูลเหล่านี้ทำให้เกิดการสั่งสมและทัศนคติในทางลบ
- ช่องทางที่นำไปสู่ความเสียหาย การกระจายความเห็นผ่านเครือข่ายทั้งเล็กและใหญ่ เช่น การ ส่ง forward e-mail ไปจนถึงการให้ความเห็นในที่สาธารณะ การบอยคอร์ด การออกมารณรงค์ต่อต้าน

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

3) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political Risk)

เป็นความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะมีการบริหารประเทศอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดูได้จาก

- การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารในรัฐบาลย่อย ความไร้เสถียรภาพของรัฐ
- แรงกดดันและความแตกแยกในสังคม ความไม่สงบในสังคม
- ระบบการบังคับใช้กฎหมายไม่เพียงพอ
- มีปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที
- มีปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ
- โครงสร้างพื้นฐานด้านความมั่นคงของประเทศ
- นโยบายของรัฐไม่เหมาะสม

3.2. ประเมิน ความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรต้องประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งก่อนและหลังมาตรการควบคุม เพื่อให้เห็น Inherent Risk และ Residual Risk อย่างชัดเจน โดยพิจารณาโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด และนำผลไปเปรียบเทียบกับ Risk Appetite/Tolerance ของความเสี่ยงประเภทนั้น ไม่ใช้คะแนน Risk Matrix เพียงอย่างเดียวเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าความเสี่ยงยอมรับได้หรือไม่

3.2.1. พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อนมีมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความ เสี่ยงในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนมีมาตรการควบคุม (Inherent Risk)

3.2.2. ประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์หาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ในการพิจารณาหาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยบริษัทฯ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินไว้ 5 ระดับ โดย “ระดับความเสี่ยง” เท่ากับ “ผลคูณของ โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)” ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

3.2.3. นำ “ระดับความเสี่ยง” ที่ได้ประเมินแล้วตามข้อ 3.2 มาจัดลำดับโดยระดับความสำคัญของความเสี่ยงมีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	รายละเอียด	เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบ	ระยะเวลาในการจัดการ
ระดับ 5. Extremely Risk (E)	20-25 สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที	- ความปลอดภัยของพนักงานหรือบุคคล - การกระทำผิดกฎหมาย - มีผลเสียหายสำคัญต่อทรัพย์สิน การกระทำที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กร - ไม่มีการควบคุมภายใน	จัดการทันทีและดำเนินการให้อยู่ในระยะเวลาที่ควบคุมได้ภายใน 1 เดือน

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15
0-2363-9361-79

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	รายละเอียด	เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบ	ระยะเวลาในการจัดการ
ระดับ 4. High Risk (H)	15-19 สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	- การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ - ขาดการควบคุมภายในที่ดี - มีผลเสียหายต่อทรัพย์สิน	ภายใน 1 เดือน
ระดับ 3. Moderate Risk (M)	10-14 ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	- ขาดการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพ - การจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงิน รายงานข้อมูลของกสนขายไม่ถูกต้องเหมาะสม	ภายใน 4 เดือน
ระดับ 2. Low Risk (LR)	5-9 น้อย	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	เหตุการณ์ที่กระทบงบการเงิน หรือการควบคุมภายในและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานกลาง	ภายใน 6 เดือน
ระดับ 1. Least (L)	1-4 น้อยที่สุด	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องความคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่ม	เหตุการณ์ที่กระทบงบการเงิน หรือการควบคุมภายในและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานไม่มากหรือไม่เป็นสาระสำคัญ	ใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่หรือภายใน 12 เดือน

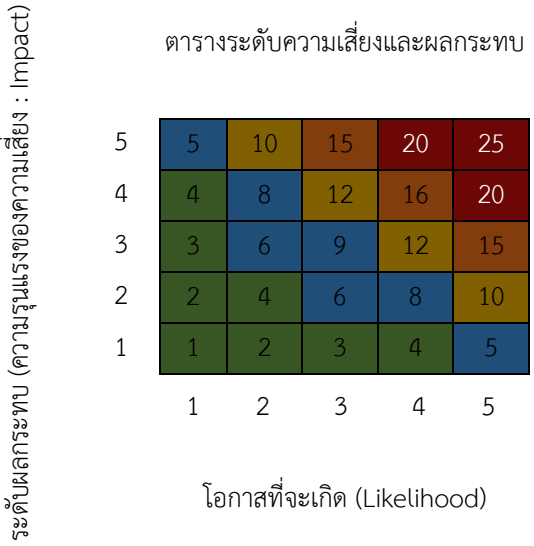
3.3. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

การประเมินความเสี่ยงต้องดำเนินการก่อนและหลังมาตรการควบคุม เพื่อแสดง Inherent Risk, ประสิทธิผลของ Existing Control และ Residual Risk พร้อมกำหนด Risk Owner และในกรณีที่ Residual Risk เกิน Risk Appetite/Tolerance ต้องมี Action Owner, Due Date, KRI/Threshold และเกณฑ์ Escalation ที่ชัดเจน รวมถึงติดตามสถานะการดำเนินการจนกว่าความเสี่ยงจะกลับเข้าสู่กรอบที่ยอมรับได้

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ใช้เป็นเครื่องสนับสนุนการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แต่ไม่ถือเป็น Risk Appetite ของบริษัท การพิจารณาว่าความเสี่ยงยอมรับได้หรือไม่ ให้เปรียบเทียบ Residual Risk กับ Risk Appetite Statement, Risk Tolerance, KRI และ Threshold ที่กำหนดสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท หากเกินเกณฑ์ต้องดำเนินการตอบสนองและ Escalate ตามระดับอำนาจที่กำหนด

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79



3.4. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses)

องค์กรต้องเลือกและนำวิธีตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมไปปฏิบัติ โดยพิจารณาทางเลือก เช่น ยอมรับ ลด/ควบคุม โอน/แบ่งปัน หลีกเลี่ยง หรือดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส พร้อมกำหนด Action Owner, Due Date, ทรัพยากร และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ และติดตามให้ Residual Risk อยู่ภายใน Risk Appetite/Tolerance

3.5. พัฒนา ภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

องค์กรต้องพัฒนา Portfolio View เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารเห็นภาพรวมและความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ไม่จำกัดเฉพาะ Risk Map หรือ Risk Matrix โดยอย่างน้อยควรแสดง Top Risks, Residual Risk, Trend, KRI/Threshold, Appetite Breach, สถานะ Action และ Action Overdue ตลอดจนความเชื่อมโยง/การส่งผ่านผลกระทบระหว่างความเสี่ยง (Risk Interdependencies) และ Scenario ที่มีนัยสำคัญ เช่น Cyber Incident ⟶ PDPA/Data Breach ⟶ Service Disruption ⟶ Reputation ⟶ Revenue/Contract Penalty

4. **การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)**

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี 3 องค์ประกอบดังนี้

4.1. ประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผล กระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวม กิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

4.2. สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจ ส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.3. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

5. **สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)**

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้ง องค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้ง ผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์การจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้โดยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

5.2. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูล การสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.3. รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินผลแผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือกิจกรรมการควบคุมที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามในระหว่างการ ปฏิบัติงาน และประเมินผลเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการ/ การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79

หลังการติดตามและประเมินผลแล้ว ต้องรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของการจัดการ/บริหารความเสี่ยงให้คณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวน หรือปรับปรุงแผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงต่อไป

รายงานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำเพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัท ควรแสดงข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจอย่างน้อย ดังนี้

1) Top Risks และ Portfolio Risk Profile พร้อมระดับ Residual Risk และแนวโน้ม (Trend)
2) Inherent Risk, Existing Control และ Residual Risk ของความเสี่ยงสำคัญ
3) Risk Owner, Action Owner, Due Date และสถานะของแผนจัดการความเสี่ยง
4) KRI, Threshold, Risk Appetite/Tolerance และรายการ Appetite Breach พร้อมสถานะ Escalation
5) Action Overdue และประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจหรือการสนับสนุนจากผู้บริหาร/คณะกรรมการ
6) Emerging Risks และการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือผลการดำเนินงาน
   - ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง (Risk Interdependencies) และ Scenario/เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายมิติขององค์กร
   - เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดต่ำแต่มีผลกระทบสูง รวมถึงความปลอดภัย การผิดกฎหมาย/กฎระเบียบ Cyber/Data/PDPA การทุจริต ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ชื่อเสียง และความถูกต้องของรายงานทางการเงิน
   - ผลกระทบของความเสี่ยงต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจ
7) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัทตามรอบที่กำหนด และรายงานทันทีเมื่อเกิด Appetite Breach หรือเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญตามเกณฑ์ Escalation

เพื่อให้การปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงประกาศใช้นโยบายการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ วันที่ 3 พฤศจิกายน 2569

ประกาศ ณ วันที่ 3 พฤศจิกายน 2569

ลงชื่อ .....

(นายเวทย์ นุชเจริญ)

ประธานคณะกรรมการบริษัท

บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน)

Siamrajathanee Public Company Limited | Head Office
329 Moo 10 Kusonsong Samakkhi Soi 1, Old Railway Rd., Samrong, Phrapradang, Samutprakan 10130
บริษัท สยามราชธานี จำกัด (มหาชน) | สำนักงานใหญ่
329 ม.10 กุศลส่งสามัคคี ซ.1 ถ.รถรางสายเก่า ต.สำโรง อ.พระประแดง สมุทรปราการ 10130
0-2363-9300-15 0-2363-9361-79