นโยบายบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาซน)

ทบทวนโดย:

นางศุภจี สุธรรมพันธุ์
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

อนุมัติโดย :

นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
ประธานคณะกรรมการบริษัทฯ

THAICOM Public Company Limited
(Company Registration No.0107536000897)
63/21 Rattanatibet Road,
Nonthaburi 11000 Thailand
www.thaicom.net, www.ipstar.com

Tel. (66) 2596 5060
Fax. (66) 2591 0705

นิยาม และคำย่อ

- **ไทยคม**

  ไทยคม หมายถึงบริษัท **ไทยคม จำกัด (มหาชน)** และกลุ่มบริษัทย่อยของบริษัท

- **การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร** (Enterprise Risk Management - ERM)

  การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการบริษัท, ผู้บริหาร และพนักงาน นำมาใช้ในการ จัดทำกลยุทธ์ เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัท, จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ และสร้างความเชื่อมั่นในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

- **เหตุการณ์**

  เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกหรือภายในซึ่งกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบเชิงลบ หรือผลกระทบเชิงบวก หรือทั้งสองอย่าง เหตุการณ์ที่มีผลกระทบทางลบจะหมายถึงการคุกคาม และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบทางบวกจะหมายถึงโอกาส

- **ความเสี่ยง**

  ความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอนของการกระทำ หรือผลของเหตุการณ์ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบเชิงบวก หรือผลกระทบเชิงลบ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

  ความเสี่ยงจะวัดด้วย ความน่าจะเป็นไปได้ และผลกระทบ

  เมื่อการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างราบรื่นมักจะไม่มีใครสังเกตเห็น แต่เมื่อการบริหารความเสี่ยงล้มเหลว จะส่งผลที่ตามมาอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินการทางการเงิน, ทรัพยากรบุคคล, ชื่อเสียง และกลยุทธ์

- **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**

  ค่าความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับ ยอมให้เกิดขึ้น หรือปล่อยให้เกิดเป็นบางครั้ง

- **การประเมินความเสี่ยง**
  กระบวนการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง โดยการประเมินจากความน่าจะเป็นไปได้ และผลกระทบ รวมถึงการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- **วัฒนธรรมความเสี่ยง**
  ทัศนคติส่วนรวม, ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความเสี่ยงในกิจกรรมต่างๆ

- **ทะเบียนความเสี่ยง**
  เอกสารการประเมิน และการประเมินจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงของบริษัท

- **การตอบสนองต่อความเสี่ยง**
  การตอบสนองต่อความเสี่ยงมีวิธีการดังต่อไปนี้:
  - **การโอนความเสี่ยง** อาจทำได้โดยการให้บุคคลที่สาม รับผิดชอบดูแลความเสี่ยงนั้นๆ แทน

  - **การยอมรับความเสี่ยง** ความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยงที่จำกัด หรือการลงทุนที่จะจัดการกับความเสี่ยงอาจจะไม่ได้รับผลประโยชน์มากเท่าที่ควร ในกรณีนี้ผู้บริหารอาจทำได้เพียงเฝ้าระวังความเสี่ยงเพื่อทำให้แน่ใจว่าผลกระทบ และความน่าจะเป็นไปได้ของความเสี่ยงไม่เพิ่มขึ้น ถ้าผู้บริหารมีวิธีการที่เหมาะสมอาจนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงได้ในอนาคต

  - **การบำบัดความเสี่ยง** ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะอยู่ในการจัดการประเภทนี้ ประโยชน์ของการบำบัดความเสี่ยงไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะต้องหมดไป แต่เป็นการทำให้ความเสี่ยงลดน้อยลงมากที่สุด ซึ่งทำได้โดยการจัดทำแผนเพื่อทำการบรรเทาความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

  - **กำจัดสาเหตุที่แท้จริงหรือกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง** ซึ่งเป็นวิธีการที่ต้องดำเนินการอย่างเด็ดขาด และรวดเร็ว เพื่อจะกำจัดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปิดตัว

เทคโนโลยีใหม่ๆ อาจจะทำความเสี่ยงที่มีอยู่หมดไป อย่างไรก็ตามอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นมา ซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไข

- **ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง** โอกาสสามารถใช้ประโยชน์ในลักษณะที่เป็นบวก

- **การจัดการความเสี่ยง**
  การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งวิธีการจากทั้งหมด 5 วิธีการซึ่งได้แก่ การโอนความเสี่ยง, การยอมรับความเสี่ยง, การบำบัดความเสี่ยง, การกำจัดสาเหตุที่แท้จริง และการใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง

- **แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ**
  สำหรับสถานการณ์ที่ธุรกิจหยุดชะงัก วิธีการที่จะบรรเทาความเสี่ยงคือการทำให้ธุรกิจกลับมาดำเนินการได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกิจกรรม และกระบวนการต่างๆ ได้ถูกบันทึกไว้ในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

นโยบายบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)

I. บทนำ และบริบท

1. สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของบริษัทมีความหลากหลาย, ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอน โดยรวมแล้วแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่บริษัทต้องเผชิญมีความแปรปรวน รวมถึง การวางแผนการดำเนินธุรกิจ, ชื่อเสียง, การดำเนินงานทางกฎหมายขององค์กร, วัฒนธรรมองค์กร , การบริหารงาน, การเงิน, ด้านเทคนิค และปัจจัยสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กันและกัน จึงมักจะไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง และไม่สามารถควบคุมได้อย่างสมบูรณ์โดยผู้บริหาร การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อน

2. ความไม่แน่นอนแฝงอยู่ในกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการโดยบริษัท การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในแต่ละวัน และยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นในการปฏิรูปกระบวนการใหม่ๆ รวมทั้งยังมีส่วนในการวางแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

หลายองค์กรในภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งสถาบันการเงินระหว่างประเทศ, องค์การสหประชาชาติ ได้นำนโยบายบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนา และปรับปรุงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของวิกฤตการณ์ใหญ่ระดับโลก

3. การบริหารความเสี่ยงเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังส่งเสริม และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และมีจริยธรรม เมื่อประกอบกับการจัดการ และโครงสร้างการกำกับดูแลที่มีอยู่เดิม รวมทั้งระบบการควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะบรรลุวัตถุประสงค์ และมีระดับการควบคุมที่เหมาะสมในการให้บริการ และกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ทั้งนี้บริษัท ต้องตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยง และผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล, ทรัพยากรการเงิน, และกลยุทธ์ในการบรรเทาความเสี่ยง

II. นโยบาย

4. นโยบายบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของบริษัท จะเป็นไกด์ไลน์ของกิจกรรม ERM ต่างๆ ในบริษัท จัดทำขึ้นจากการปฏิบัติงานในอดีต และปัจจุบัน ในพื้นที่ของการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้ในส่วนที่สาม (III) องค์ประกอบที่สำคัญหลายส่วนของการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติการควบคุมภายในได้ถูกนำมาใช้กับบริษัทในปีที่ผ่านๆ มา หรืออยู่ในช่วงของการพัฒนา อย่างไรก็ตามระบบต่างๆ รวมถึงวิธีการจัดการกับปัญหาที่ผ่านๆ มา ทำให้บริษัทมีความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจของบริษัท

5. นโยบายนี้สอดคล้องและครอบคลุมถึงการจัดการความเสี่ยงและ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทั่วทั้งบริษัทวิธีการนี้จะช่วยในการตัดสินใจและมีการเชื่อมโยงอย่างชัดเจนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

   นโยบายนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปอย่างสิ้นเชิง แต่ได้ระบุโครงสร้าง และลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของบริษัท ซึ่งต้องการความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงตามที่อธิบายไว้ในส่วนที่หก (VI)

6. นโยบายมีแนวทางที่เป็นระบบและบูรณาการเพื่อกำหนดการจัดการ และการตรวจสอบความเสี่ยงในบริษัท (อธิบายไว้ในส่วนที่สี่ IV) และกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้เกี่ยวข้องกิจกรรม ERM (อธิบายไว้ในส่วนที่ห้า V)

7. นโยบายนี้ไม่ได้ถูกจัดทำขึ้นมาอย่างโดดเดี่ยว แต่ได้จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงนโยบายการกำกับดูแลกิจการและกระบวนการจัดการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในบริษัท เช่นผลของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และ การควบคุมภายใน

III. หลักการของนโยบาย

8. การบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นไปตามหลักการดังต่อไปนี้

   ก. การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ การกำกับดูแลกิจการที่ดี, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล, ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการจัดการเกี่ยวกับการทุจริต

   ข. ด้วยลักษณะของธุรกิจ บริษัทดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง อยู่บนการคาดหวังด้านผลประโยชน์ และผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น

ค. ความเป็นเจ้าของความเสี่ยงจะตกอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

(i) การจัดการความเสี่ยงในเชิงรุกเกี่ยวกับสินทรัพย์ของบริษัท รวมถึงพนักงาน, การเงิน, ทรัพยากรต่างๆ, ทรัพย์สิน, โครงการและโปรแกรม, ชื่อเสียง และผลประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก

(ii) กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง

(iii) ใช้มาตรการ และระยะเวลาที่เหมาะสมในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท, พิจารณาค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (ตามรายละเอียดด้านล่าง)

(iv) ตัดสินใจ และดำเนินการตอบสนองที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ประเมิน

(v) ทำการตรวจสอบ และประเมินผล

IV. การนำนโยบายไปปฏิบัติ

9. นโยบายนี้พิจารณาในกรอบของหลักการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และกรอบการบูรณาการที่จัดทำขึ้นโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

10. รายละเอียดของกรอบการบริหารความเสี่ยงจะถูกจัดทำขึ้น และแจกจ่ายเอกสารต่างๆ ออกไปเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในหลักการเดียวกัน, ทำให้เกิดกระบวนการ และโครงสร้างที่เหมือนกัน, กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ, การสื่อสาร, การให้ความรู้ และการฝึกอบรม

สำหรับพนักงานทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนของกระบวนการ และระบบที่มีอยู่ และการเชื่อมโยงผลที่เกิดจากการจัดการ

11. กระบวนการ และระบบที่มีอยู่ ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็งเป็นผลมาจากการดำเนินการพัฒนาตนเองจากการบริหารจัดการ, การตอบรับจากกลไกการกำกับดูแลภายในและภายนอก , การทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญ และทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะกิจ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้สามารถระบุจุดอ่อนของการควบคุม และบรรเทาความเสี่ยงได้

12. นโยบายบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรหลายฉบับถูกจัดทำขึ้นในปีที่ผ่านๆมา เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงคุณภาพ และการรับประกันคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ และบริการ ด้วยการทบทวนกระบวนการภายใน และภายนอก เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

    นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับปรุงในด้านต่างๆ เช่น การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทาง, การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ, การเพิ่มความเข้มงวดของการติดตามรายงานการตรวจสอบ, ระบบการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น, การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำไตรมาสสำหรับการรายงานเกี่ยวกับความคืบหน้าการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก (KPI) ของบริษัท ซึ่งมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของแผนการปฏิบัติงาน, การนำไปปฏิบัติ และความสำเร็จของงานต่างๆ ทำให้บริษัทดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดผล และการรายงานผลการดำเนินงาน

13. การดำเนินการต่าง ๆ แนวทางการบริหารและการเงิน, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเครื่องมือทางกฎหมายได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้ครอบคลุม การตรวจสอบ, การจัดซื้อและ การกำกับดูแลโดยตรง, ผลการดำเนินกลยุทธ์

14. การบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ร่วมกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และงบประมาณ หรือโดยความหมายคือ การวางแผนเชิงองค์กร และระบบการบริหารประสิทธิภาพพร้อมกระบวนการรายงาน ซึ่งหน่วยงานขึ้นทะเบียนความเสี่ยง จะทำการตรวจสอบความเสี่ยง และ

ทำการยกระดับความเสี่ยง (เช่น เพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้นเพื่อยกระดับความสำคัญของการจัดการ)

นอกจากนี้ยังทำการแต่งตั้งผู้นำหลักดูแลความเสี่ยงขององค์กร, คณะทำงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบในการแนะนำแนวทางการพัฒนา ERM ของบริษัท, ประสานงาน, ทบทวน, ตรวจสอบกระบวนการ ERM และผลของการปฏิบัติงานเป็นประจำ

15. ทะเบียนความเสี่ยงของบริษัท โครงสร้าง, กระบวนการจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง จะถูกปรับปรุง ประเมิน และตรวจสอบเป็นประจำโดยผู้บริหารระดับสูง และจะทำการสื่อสารให้กับพนักงานรับทราบผ่านช่องทาง หรือเครื่องมือที่เหมาะสม

16. เมื่อต้องจัดการกับความเสี่ยงหลัก (Key Risk) บริษัทจะต้องทำให้มั่นใจว่าความเสี่ยงนั้นจะไม่ส่งผลกระทบมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะตอบสนองความเสี่ยง, ต้องพิจารณาต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง และต้นทุนค่าเสียโอกาสของการไม่ได้รับการดำเนินการที่เหมาะสม

17. ความเสี่ยงบางอย่างที่อาจส่งผลทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก การที่จะลดผลกระทบจากการหยุดชะงักนั้น บริษัทได้นำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้เพื่อระบุเวลาของกระบวนการที่สำคัญ และลดระยะเวลาการหยุดชะงัก ซึ่งนโยบายการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ถูกจัดทำ และได้รับการอนุมัติแล้ว

18. ความเสี่ยงจะถูกตรวจสอบ ประเมิน และรายงาน โดยแต่ละฝ่าย และหน่วยงานขึ้นทะเบียนความเสี่ยง ขั้นตอนนี้รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่ และจะได้รับการแก้ไขและปรับปรุง ไปตามประสบการณ์ ความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงจะถูกรับผิดชอบโดย "เจ้าของความเสี่ยง" ผู้ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับ "การดำเนินการบรรเทาความเสี่ยง" เจ้าของความเสี่ยงจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผู้ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดกิจกรรมเพื่อบรรเทาความเสี่ยงให้ลดลง รายงานเฉพาะกิจอาจถูกส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงสำหรับ

ความเสี่ยงที่ผิดปกติและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงเหล่านี้จะถูกนำมารวมอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงของบริษัทตามความเหมาะสม

19. การรายงานข้อมูลจะทำในระดับที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรม และสถานภาพของ ERM และจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อให้ข้อมูลที่นอกเหนือไปจากการรายงานเป็นระยะ ๆ จากคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยง (อธิบายไว้ในหัวข้อที่ 25)

V. หน้าที่และความรับผิดชอบ

20. นโยบายนี้ถูกนำไปใช้กับพนักงานทุกคน แต่มีหน้าที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกคนสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้:

21. **คณะกรรมการบริษัท** เป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุด และเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานให้กับบริษัท

22. **คณะกรรมการบริหาร** กำหนดทิศทางในการบริหารจัดการ และอนุมัติกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญและส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในของ บริษัท คณะกรรมการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในบริบทของการกำกับดูแล นโยบาย, โปรแกรม และโครงการใหม่ๆ

23. **คณะกรรมการตรวจสอบ** ตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในมีการดำเนินการทบทวนความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงของบริษัทตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อทำให้แน่ใจว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่จัดตั้งขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพที่จะปกป้องสินทรัพย์ของบริษัท และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับผลของการทบทวนดังกล่าว

24. **ผู้บริหารระดับสูง** ช่วยคณะกรรมการบริหาร ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลของตนสำหรับ โปรแกรม หรือโครงการต่างๆ ของบริษัท รวมทั้งการประเมินคุณภาพและผลกระทบโดยรวม

25. **ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท** ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จะรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบาย ERM รวมถึงการจัดตั้ง และรักษาระดับการควบคุม และกระบวนการอนุมัติที่สำคัญ หรือกระบวนการ และหน้าที่ที่สำคัญต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารถือได้ว่าเป็นเจ้าของ ERM ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำ และกำหนดแนวทางให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นผู้รับผิดชอบ ในการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงในบริษัทได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังมีหน้าที่ในการตรวจสอบระบบความเสี่ยงพื้นฐานและการกำหนดความรับผิดชอบที่เหมาะสม

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในฐานะผู้นำหลักดูแลความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งดำเนินการร่วมกับผู้บริหารอื่น ๆ ในการสร้าง และรักษาระดับของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในพื้นที่รับผิดชอบของตนเพื่อให้มั่นใจใน ERM ขององค์กร

26. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ช่วยแนะนำผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนา ERM ของบริษัท โดยการประสานงาน และดำเนินการทบทวน และตรวจสอบกระบวนการ และผลของ ERM เป็นประจำ ซึ่งจะช่วยในการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงาน และทบทวนการพัฒนาและการปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงขององค์กร และรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะๆ

27. **ผู้บริหาร** มีหน้าที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และสร้างความมั่นใจการดำเนินการที่เหมาะสมตามนโยบาย, กระบวนการ และการควบคุมภายในเพื่อปกป้องสินทรัพย์ของบริษัท ซึ่งควรจะใช้มาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

28. **ผู้ตรวจสอบภายใน** มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพ และผลการดำเนินงาน ERM ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ปกติของผู้ตรวจสอบภายใน

    ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้มีความรับผิดชอบหลักในการดำเนินการ ERM ผู้ตรวจสอบภายในจะช่วยผู้บริหาร, คณะกรรมการบริหาร, คณะกรรมการตรวจสอบ โดยการตรวจสอบ และประเมินผลการตรวจสอบ และการรายงานเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมต่างๆ

29. **พนักงานทุกคน** มีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานทุกคนจะสนับสนุนการพัฒนาและ การอัพเดทเอกสารความเสี่ยง, ระบุ และประเมินความเสี่ยงในพื้นที่ของตนเอง, รับผิดชอบในการลดความเสี่ยง และต้องรายงานความเสี่ยงใด ๆ ที่เพิ่มขึ้นหรือการกระทำผิดในการควบคุมภายในให้แก่หัวหน้างาน หรือผ่านช่องทางอื่น ๆ ที่เหมาะสม

30. **คู่สัญญาภายนอกที่ทำหน้าที่แทนบริษัท** เช่น องค์กรหรือสถาบันที่มีพันธกิจร่วมกันกับบริษัท และธนาคารตัวแทนที่ดูแลบริษัท มีหน้าที่ที่จะต้องตอบสนองความรับผิดชอบตามสัญญาของพวกเขารวมถึงการปกป้องสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

31. **ผู้ตรวจสอบจากภายนอก** มีบทบาทสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบบนฐานความเสี่ยง

VI. ประโยชน์

32. ประโยชน์จากการดำเนิน นโยบายบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร มีดังนี้

- เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทด้วยการลดความเสี่ยง
- ปกป้องผลประโยชน์ และสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น เป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นด้วยการกำกับดูแลกิจการของบริษัท
- ช่วยในการตัดสินใจวางแผน และปรับปรุงคุณภาพ
- ช่วยในการปกป้องสินทรัพย์ของบริษัท รวมถึง พนักงาน, การเงิน, ทรัพย์สิน และชื่อเสียงของบริษัท
- ช่วยให้บริษัทเปลี่ยนการคุกคามเป็นโอกาสทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และบรรลุภารกิจของบริษัท

ภาคผนวก

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ผลกระทบ	ความน่าจะเป็นไปได้				
	(1) ยากที่จะเกิด	(2) ไม่น่าจะเกิด	(3) เป็นไปได้ที่จะเกิด	(4) น่าจะเกิด	(5) ค่อนข้างแน่นอน
(5) วิกฤติ	H	H	H	E	E
(4) มีนัยสำคัญ	M	M	H	H	E
(3) ปานกลาง	M	M	H	H	H
(2) น้อย	L	L	M	M	H
(1) ไม่เป็นนัยสำคัญ	L	L	L	M	M

การตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

รหัส	คำอธิบาย	การตอบสนอง
E	สูงมาก	ต้องดำเนินการแก้ไขทันที
H	สูง	ต้องการการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง
M	ปานกลาง	ต้องการการดำเนินการโดยผู้บริหาร
L	ต่ำ	จัดการโดยคู่มือการปฏิบัติการที่มีอยู่

THAICOM Public Company Limited
(Company Registration No.0107536000897)
63/21 Rattanatibet Road,
Nonthaburi 11000 Thailand
www.thaicom.net, www.ipstar.com

Tel. (66) 2596 5060
Fax. (66) 2591 0705