

บริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน)

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คำนำ

บริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT) ในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงานโดยมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุมิติวัตถุประสงค์หลัก และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังเป็นการสนับสนุนให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน อันจะก่อให้เกิดการบรรลุมิติวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

	หน้า
แผนการบริหารความเสี่ยง	3
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	5
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	7
วัตถุประสงค์และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง	9
องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง	11
กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง	13
ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์	13
ขั้นตอนที่ 2. การระบุความเสี่ยง	14
ขั้นตอนที่ 3. การประเมินความเสี่ยง	17
ขั้นตอนที่ 4. การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง	19
ขั้นตอนที่ 5. กิจกรรมการควบคุม	20
ขั้นตอนที่ 6. การติดตามและประเมินผล	21

แผนการบริหารความเสี่ยง

ด้านดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์

1. วิสัยทัศน์ : เป็นศูนย์ทันตกรรมชั้นนำที่มีเครือข่ายที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ภายใต้การให้บริการโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านทันตแพทย์ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ที่ครบครัน โดยตระหนักถึงคุณภาพของการให้บริการ และความปลอดภัยของผู้มาใช้บริการเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง

1.1 ธุรกิจให้บริการด้านทันตกรรมแบบครบวงจร

ปัจจุบันบริษัทมีสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้น 21 สาขา โดยแบ่งเป็นสาขานาเล็ก สาขานากลาง และสาขานาใหญ่ ครอบคลุมเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดปทุมธานี ซึ่งบริษัทฯ เน้นคุณภาพการให้บริการโดยทันตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เช่น ทันตแพทย์เฉพาะทางเวชศาสตร์ช่องปาก ทันตแพทย์เฉพาะทางเด็ก ทันตแพทย์เฉพาะทางจัดฟัน ทันตแพทย์เฉพาะทางใส่ฟัน ทันตแพทย์เฉพาะทางรากเทียม ทันตแพทย์เฉพาะทางบูรณะความงาม ทันตแพทย์เฉพาะทางโรคเหงือก ปริทันต์ และทันตแพทย์เฉพาะทางศัลยกรรมช่องปาก เป็นต้น รวมถึงอุปกรณ์ เครื่องมือการรักษาที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัยต่อผู้รับบริการ ซึ่งที่ผ่านมา การดำเนินงานในหลายสาขาของบริษัทฯ ได้รับการรับรองคุณภาพ Hospital Accreditation (HA) ขั้นที่ 1 จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) บริษัทฯ มีการให้บริการแก่ลูกค้าแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ลูกค้าทั่วไป ลูกค้าสมาชิก และลูกค้าที่ได้รับสิทธิตามโครงการ

1.2 ธุรกิจฝึกอบรมผู้ช่วยทันตแพทย์

บริษัทมีการดำเนินการธุรกิจให้บริการฝึกอบรมผู้ช่วยทันตแพทย์ ภายใต้ชื่อ สถาบันฝึกอบรม แอลดีซี เพื่อผลิตบุคลากรสนับสนุนด้านทันตกรรมที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวของบริษัท โดยมีการเปิดอบรมมาแล้วกว่า 10 ปี และมีผู้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วกว่า 50 รุ่น

บริษัทมีการตั้งเป้าหมายของรายได้รวมปีละประมาณ 434 ล้านบาท เติบโตจากปีที่แล้วประมาณ 10% โดยมีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ประมาณ 25% ของรายได้

ด้านการปฏิบัติงาน

1. จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการบริหารงาน
2. พัฒนาระบบการบริหารงานภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพโดย
 - 2.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานกับบริษัท
 - 2.2 การดำเนินงานภายใต้งบประมาณของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอต่อการตัดสินใจและทันต่อความต้องการ

ด้านการรายงาน

1. รายงานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกและภายในองค์กรสามารถ รับทราบ ข้อมูลขององค์กรได้โดยสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลาและเชื่อถือได้ ตลอดจนมีความปลอดภัยของข้อมูลโดยเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลต่างๆ

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

1. การเปิดเผยข้อมูลให้กับสาธารณชน ตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงาน ก.ล.ต. ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือระเบียบที่วางไว้

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

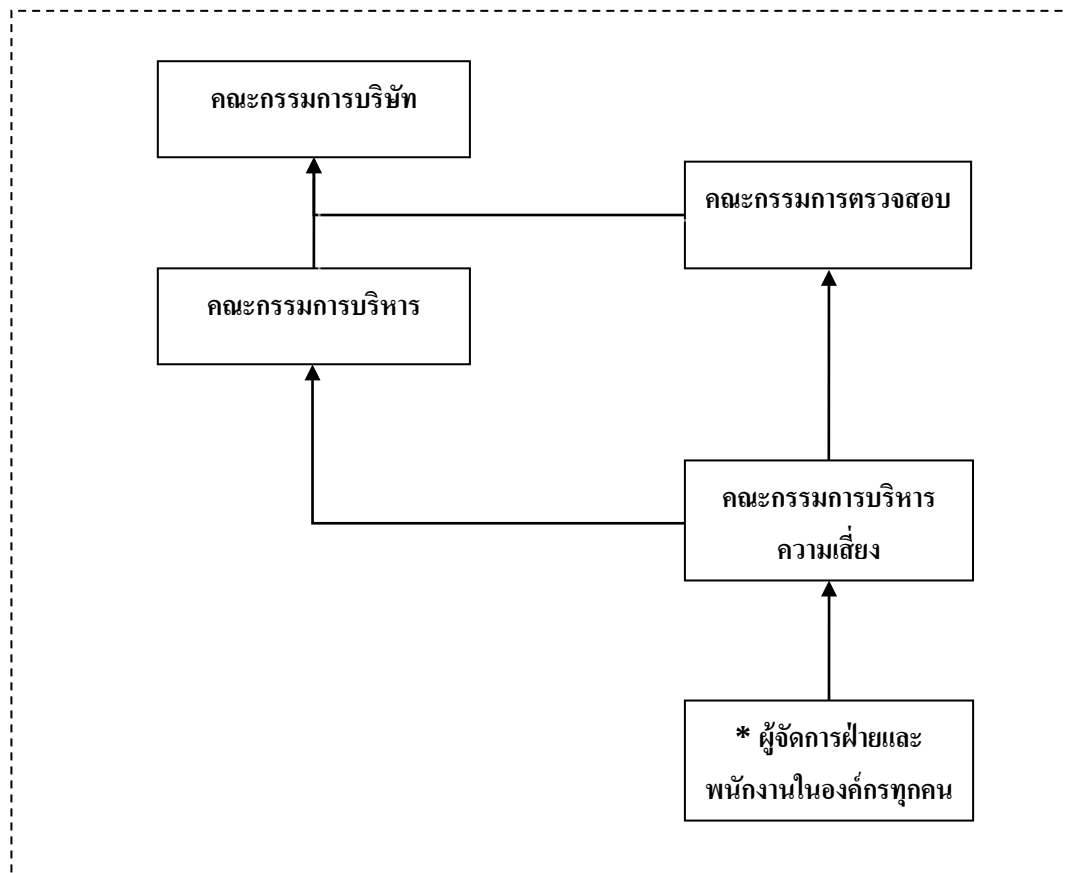
นิยาม

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการดำเนินงานของบริษัทตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจัดให้มีระบบและแบบแผนในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งมีการประเมินควบคุม และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
บริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน)



หมายเหตุ

*ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานในองค์กรทุกคน ขอเรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของฝ่าย หรือคณะผู้ปฏิบัติงาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ

ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร มีประธานกรรมการบริหารเป็นประธาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท

ระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานภายในองค์กรทุกคน (เรียกว่า คณะผู้ปฏิบัติงาน) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. กำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
2. วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมิน ติดตามและควบคุมความเสี่ยงแต่ละประเภทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วม ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง
3. ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนดไว้
4. ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเพียงพอที่จะควบคุมความเสี่ยง
5. มีอำนาจในการเรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือแต่งตั้งและกำหนดบทบาทให้ปฏิบัติงานทุกระดับมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์
6. รายงานผลของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกไตรมาส

นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงยังมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. ระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ พร้อมทั้ง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง แนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัท
3. จัดทำแผนงานเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง
4. ประเมินผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
5. จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศ
6. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นสมควร

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะผู้ปฏิบัติงาน

คณะผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายและพนักงานในองค์กรทุกคนจะเป็นผู้รับแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามแผนให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามกำหนดเวลา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัท
2. จัดทำแผนเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง
3. ประเมินผลและจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของแผนก
4. จัดวางระบบบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศ
5. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) สอบทานให้บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระตลอดจนสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ฯ ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง

- ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กร
- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- ทศนคติของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสารและประมวลผลตลอดจนต้องมีการติดตามและประเมินผลพร้อมปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อบริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสมแล้วบริษัทฯ จะได้ประโยชน์โดยตรงจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ สามารถเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ที่ได้ตั้งไว้
2. ส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

5. ในการจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ บริษัทฯสามารถนำผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำโครงการใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้

6. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทฯ มีความสมบูรณ์และความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

7. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

นอกจากประโยชน์ทางตรงที่บริษัทฯจะได้รับแล้วยังมีประโยชน์ด้านอื่นๆ ที่บริษัทฯ จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มีระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บ การคำนวณ การรายงาน และสอบทานข้อมูลได้อย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์รวดเร็ว
2. ผู้บริหารมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
3. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
4. เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทฯ และการบูรณาการเข้ากับระบบงานส่วนอื่นๆ ขององค์กร ที่จะร่วมกันผลักดันให้องค์กรเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้นำองค์ประกอบระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
6. ติดตาม และประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

จากองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ข้างต้น มีกระบวนการที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน เรียกว่า “กระบวนการการบริหารความเสี่ยง” นอกจากนี้อีก 2 ข้อ คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสารสนเทศและ

การสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่เสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอน มีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

บริษัทฯ จะจัดให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนอื่นๆ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์กรหากไม่มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัทฯ การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้การประเมินและการจัดการกับความเสี่ยง

องค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

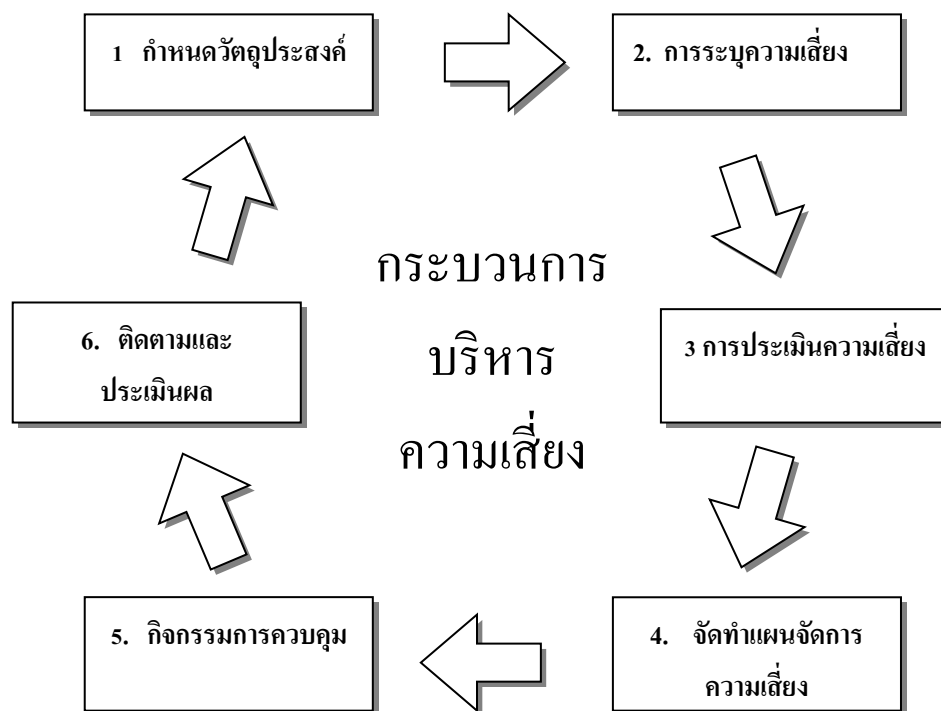
1. ปรัชญา ความเชื่อ วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับบริษัทฯ ในระยะยาว
2. บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นปัจจัยสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
3. คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และพัฒนาให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
4. จัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
5. การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม ให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

1. ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนจากคณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ/กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ โดยคาดหวังให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. ต้องมีการระบุแหล่งที่มาและรวบรวมสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรจัดเก็บและสื่อสารในรูปแบบที่กำหนดและภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถรับรู้ทันต่อเหตุการณ์ปฏิบัติหน้าที่และติดต่อสื่อสารทางด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ

**กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง
ของบริษัท แอลดีซี เด็นทัล จำกัด (มหาชน)**

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ฯ ตามแนวทางของ COSO ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้



- | | | |
|------------|----|---|
| ขั้นตอนที่ | 1. | การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) |
| ขั้นตอนที่ | 2. | การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) |
| ขั้นตอนที่ | 3. | การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) |
| ขั้นตอนที่ | 4. | การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) |
| ขั้นตอนที่ | 5. | กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) |
| ขั้นตอนที่ | 6. | การติดตามและประเมินผล (Monitoring &Evaluation) |

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่ดีของระดับหน่วยงาน และเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย มีดังนี้

1. ต้องมีความชัดเจน สามารถวัดได้ สามารถปฏิบัติได้ มีเหตุผล และมีกรอบระยะเวลาที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ “SMART” ซึ่งย่อมาจาก

- Specific : เฉพาะเจาะจง / ชัดเจน
- Measurable : สามารถวัดได้
- Achievable : สามารถบรรลุผลได้ / ปฏิบัติได้
- Reasonable : เป็นจริงได้ / สมเหตุสมผล
- Time constrained : มีกำหนดเวลา / กรอบเวลา

2. จะต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ หรือตัวชี้วัดของหน่วยงานและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับของความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

Risk Appetite หมายถึง ประเภทปัจจัยความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยงที่บริษัทฯ ยอมรับได้เพื่อช่วยให้บริษัทฯ บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทฯ

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากประเภทปัจจัยความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้หน่วยงานและองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งการระบุความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาจาก กิจกรรม โครงการ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ตามแผนงานต่างๆ ของบริษัทฯ เช่น แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนธุรกิจประจำปีและอื่นๆ เป็นต้น ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. ระบุความเสี่ยงหรือค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุ โดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลทำให้การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม โครงการ กระบวนการทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วิธีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ มีดังนี้

1. วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสาร หรือวิเคราะห์กระบวนการ
2. การระดมสมอง
3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การเก็บข้อมูลประวัติเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ
2. นโยบายและกลยุทธ์
3. การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน
4. โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
5. การเงิน

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อาจมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. นโยบายของรัฐบาล
2. สภาพเศรษฐกิจ
3. การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ)
4. กฎระเบียบ
5. เหตุการณ์ธรรมชาติ
6. อื่นๆ

3. การจัดประเภทความเสี่ยงสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสมรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน

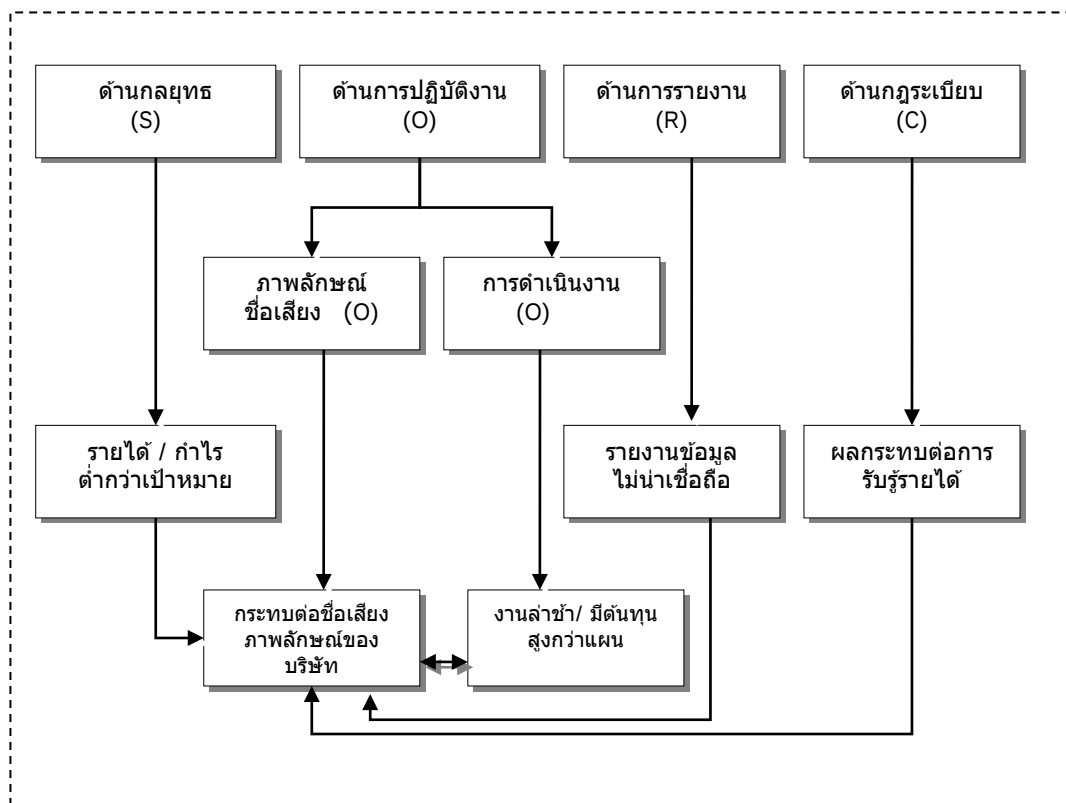
3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3.3 ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Report Risk : R) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้องชัดเจนสร้างความน่าเชื่อถือต่ออย่างความเสี่ยง เช่น การรายงานผลประกอบการของบริษัท ฯ เป็นต้น

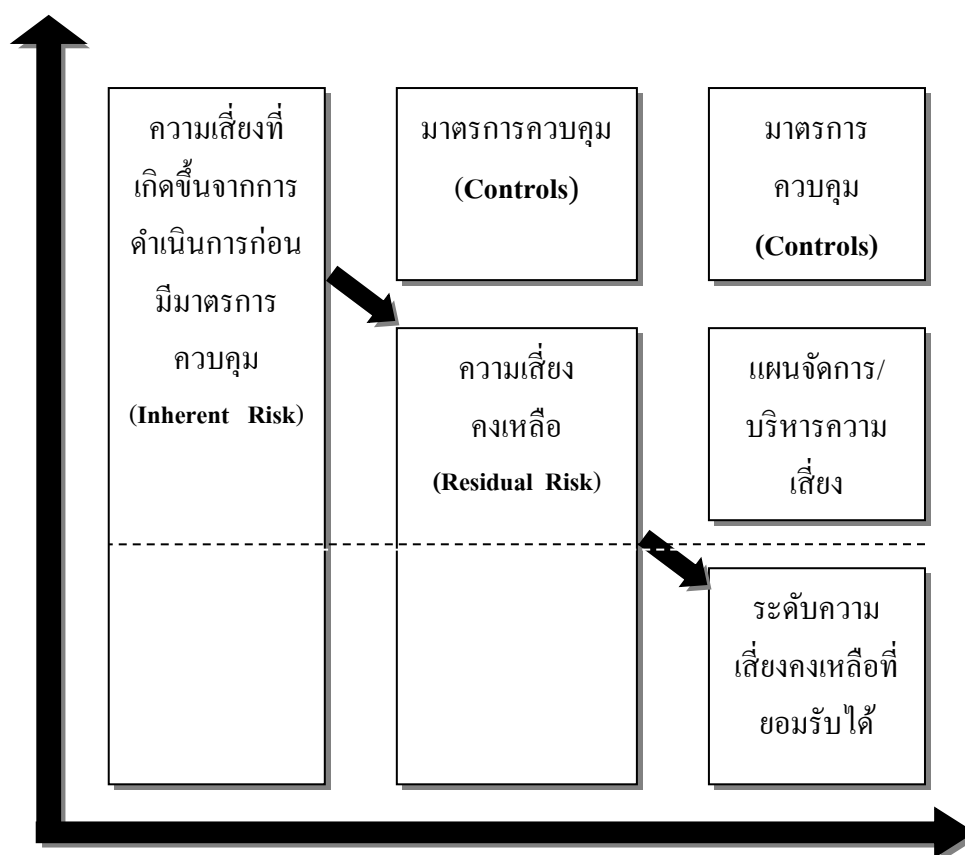
3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การจัดประเภทความเสี่ยงให้เป็นหมวดหมู่ (S O R C) จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงแต่ละประเภทแต่ละเรื่องได้อย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุของความเสียหายอย่างแท้จริง โดยสามารถแสดงให้เห็นได้จากการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ตามประเภทของความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยนำความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 (การระบุความเสี่ยง) มาประเมินความเสี่ยงโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณารiskที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อนมีมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและ โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนมีมาตรการควบคุม (Inherent Risk)
2. ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Controls) เพื่อควบคุม/ ลดความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
3. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีมาตรการควบคุม (Residual Risk) โดยวิเคราะห์หาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ในการพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยบริษัทฯ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินไว้ 5 ระดับ

“ระดับความเสี่ยง” เท่ากับ ผลคูณของ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับ ความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact)

4. นำ “ระดับความเสี่ยง” ที่ได้ประเมินแล้วตามข้อ 3. มาจัดลำดับโดยระดับ ความสำคัญของความเสี่ยงมีทั้งหมด 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1. **E: Extremely Risk** ความเสี่ยงสูงมาก ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที ผู้บริหารต้องติดตามอย่างใกล้ชิด (ระดับคะแนน 16-25 คะแนน)

ระดับ 2. **H: High Risk** ความเสี่ยงสูงระดับที่มีนัยสำคัญ ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง (ระดับคะแนน 10-15 คะแนน)

ระดับ 3. **M: Moderate Risk** ความเสี่ยงระดับปานกลาง ซึ่งต้องกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (ระดับ 4-9 คะแนน)

ระดับ 4. **L: Low Risk** ความเสี่ยงระดับต่ำ ซึ่งบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีปกติ (ระดับคะแนน 1-3 คะแนน)

การประเมินความเสี่ยงต้องดำเนินการทั้งก่อนการจัดทำแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยง และหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะทำให้ทราบว่าแผน จัดการ/บริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดควรทบทวนหรือปรับปรุง แผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงหรือไม่

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ที่ระดับความเสี่ยง ไม่เกิน 5”

ระดับความเสี่ยงและผลกระทบ

ระดับ		ไม่มี นัยสำคัญ	น้อย	ปานกลาง	มาก	ร้ายแรงมาก
ความน่าจะ เกิด		Insignificant	Minor	Moderate	Major	Castastrophic
		1	2	3	4	5
บ่อยครั้ง	5					
บ่อย	4					
ปาน กลาง	3					
ไม่บ่อย	2					
นานๆ	1					

ครั้ง						
-------	--	--	--	--	--	--

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียโดยนำผลจากการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานตนเองมากที่สุดเป็นผู้จัดทำแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์หาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น และ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ และจัดทำเป็นแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง

วิธีการจัดการความเสี่ยง

1. วิเคราะห์หาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยมีแนวทาง

ในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงได้ 4 วิธี (4 T) ดังนี้

- (1) การควบคุม/ลด (treat) คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการบริหารความเสี่ยง เช่น ใช้เทคนิควิชาการทางวิศวกรรมหรือการจัดทำแผนฉุกเฉิน หรือการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน เป็นต้น
- (2) การโอนย้าย (transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยหรือจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น
- (3) การหลีกเลี่ยง / กำจัด (terminate) คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือหยุดทำกิจกรรม เป็นต้น
- (4) การยอมรับ (Take) เนื่องจากองค์กรอาจมีระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพหรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยง โดยการสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและควบคุมดูแล

ทั้งนี้การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ต้องพิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงและความเสียหายที่เกิดขึ้นด้วย

2. จัดทำแผนจัดการ/ บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยมีขั้นตอน ดังนี้

- (1) ระบุวิธีการ มาตรการที่เป็นทางเลือกจากวิธีการจัดการความเสี่ยง (4 T) เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (2) ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกตามข้อ (1) โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยต้นทุนในการดำเนินการต้องไม่สูงกว่าความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- (3) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา/ งบประมาณ พร้อมกำหนดแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานในการควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และกิจกรรมการควบคุมนั้นก็เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการ/ บริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง กิจกรรมการควบคุม

1. การควบคุมโดยการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน
2. การสอบทานและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
3. ระบบงานคอมพิวเตอร์และการควบคุมด้านคอมพิวเตอร์
4. การควบคุมทางกายภาพ
5. คำนึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
6. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน

กิจกรรมการควบคุมที่จะเกิดประโยชน์มากที่สุดควรจะแทรกอยู่ในกระบวนการสามารถป้องกันและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการต้องไม่สูงกว่าความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมอย่างชัดเจนจะทำให้แผนการจัดการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมที่ได้จัดทำไว้บรรลุวัตถุประสงค์โดยจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติเพิ่มเติม กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จอย่างชัดเจน ในบางกรณีอาจจัดทำกระบวนการควบคุมภายในเพิ่มเติมกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จอย่างชัดเจน ในบางกรณีอาจจัดทำ

กระบวนการควบคุมภายในเพิ่มเติม เช่น การสอบทาน การกำกับดูแล การแบ่งแยกหน้าที่งานเพิ่ม เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่หน่วยงานต้องจัดทำให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่าตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินผล แผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือกิจกรรมการควบคุมที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นครั้งคราวตามระยะเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการ/การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องมีรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวนหรือปรับปรุงแผนการจัดการ/บริหารความเสี่ยงต่อไป

รายงานที่ต้องจัดทำและขั้นตอนการรายงาน มีดังนี้

- แผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย
 - 1) รายงานปัจจัยความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
 - 2) การควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยงที่เหลือ
 - 3) หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยงหลังการควบคุม

- รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัท ซึ่งประกอบด้วย
 - 1) ความเสี่ยงที่คลาดเคลื่อนเกินกว่าที่ยอมรับได้
 - 2) ความเสี่ยงสูงสุด 5 ระดับ
 - 3) เหตุการณ์ที่แม้จะมีโอกาสต่ำ แต่จะมีผลต่อ
 - ความปลอดภัยต่อพนักงานหรือบุคคลอื่น
 - การกระทำผิดกฎหมาย
 - ผลเสียหายสำคัญต่อทรัพย์สิน การด้อยค่าของทรัพย์สิน
 - ชื่อเสียงของหน่วยงาน
 - การจัดทำงบและรายงานทางการเงินไม่เหมาะสม