

SMART

บล็อกเยิน

สว ย เบา แกร่ง เยิน

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

คู่มือบริหารความเสี่ยง

Risks Management Manual

<p>ผู้จัดทำ :..... (นายพุทธิวัฒน์ อำนวยสวัสดิ์) เลขานุการบริษัท ..02/ ..04../2026</p>	<p>ผู้อนุมัติ :..... (นายรังสี ทีปกรสุขเกษม) กรรมการผู้จัดการ ..02/ ..04../2026</p>
---	---

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของทุกหน่วยงาน บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน) หรือ (“SMART”) ได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงและมีความประสงค์ที่จะดำเนินการให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีระบบงานที่เป็นมาตรฐานและใช้ดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และมีระบบบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด บริษัทฯ จึงได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรขึ้น โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแล และกำหนดกรอบความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวมองค์กรมีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงสายงานต่าง ๆ บริหาร และติดตามประเมินความเสี่ยงของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามกรอบแนวทางที่กำหนดทั้งครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของการประกอบธุรกิจด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการและด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ขึ้น และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้จัดทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ ตลอดจนเพื่อเป็นการปลูกฝังนิสัยการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทฯสืบเนื่องต่อไป

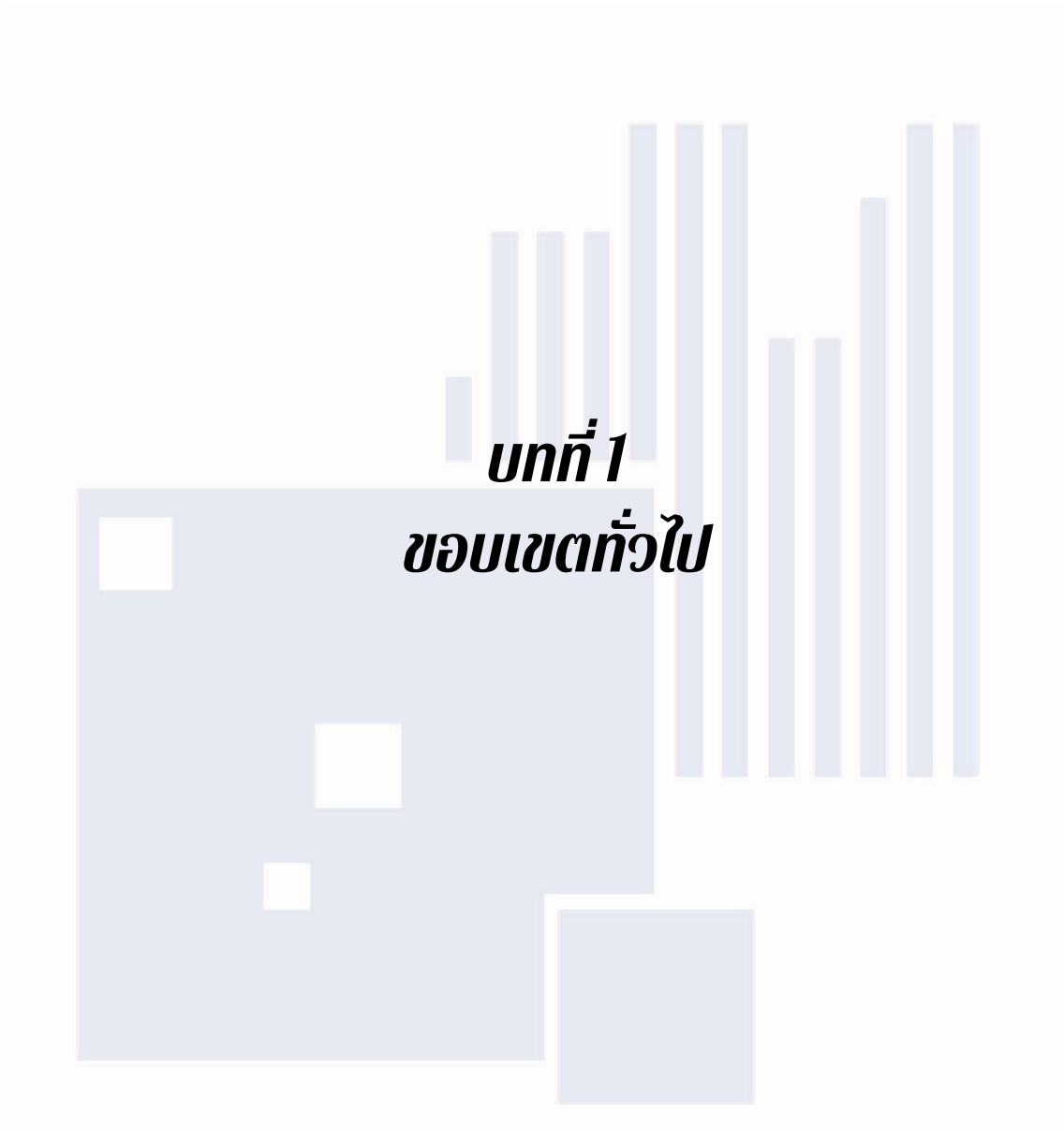
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

บริษัท สمارทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป	1 - 5
บทที่ 2 แนวทางบริหารความเสี่ยง / โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6 - 7
บทที่ 3 ทีมงานบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบ	8 - 10
บทที่ 4 ระบบบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ	11 - 14
บทที่ 5 การกำหนดแนวทาง หรือ มาตรการควบคุม	15 - 17
บทที่ 6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	18 - 25

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)



บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์กรประสบผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

• การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring)

หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการทำงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

• การประเมินผล

หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

• สารสนเทศ

หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

• การสื่อสาร

หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น แผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2568

• ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือ แผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้น ๆ เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

5.1 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูล และระบบคอมพิวเตอร์ (Access Risk)

ความเสี่ยงโดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นความเสี่ยงในกรณีที่บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ

5.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความไม่ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลและการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ Integrity Risk

ความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดจากการถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องหรือมีการบันทึกข้อมูล การประมวลผล และการแสดงผลที่ผิดพลาด โดยอาจมีสาเหตุมาจากการที่หน่วยงานมิได้มีการควบคุมเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์โดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องที่รอบคอบ

6. ความเสี่ยงด้านคอร์รัปชัน (Corruption Risk)

การใช้อำนาจที่ได้มาหรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางมิชอบ เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของผู้อื่น การติดสินบนไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด ๆ และ/หรือ การใช้ข้อมูลที่ได้รับหรือให้จากการปฏิบัติหน้าที่การงานของบริษัทฯ โดยการเสนอให้ สลัญญามอบให้ ให้คำมั่น เรียกร้อง หรือรับซึ่งเงินสดหรือสิ่งของแทนเงินสด ของขวัญหรือบริการทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งไม่เหมาะสม กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน หรือผู้มีหน้าที่ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ที่เป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับตนเอง ครอบครัว พวกพ้อง และ/หรือผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สิน ผลประโยชน์ อื่นใดที่ไม่เหมาะสมทางธุรกิจ หรือผลประโยชน์ใดโดยมิชอบรวมถึงการกระทำใด ๆ ที่ขัดหรือแย้งกับ จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ยกเว้นแต่เป็นกรณีที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม ประเพณีของท้องถิ่น หรือจารีตทางการค้า ให้กระทำได้

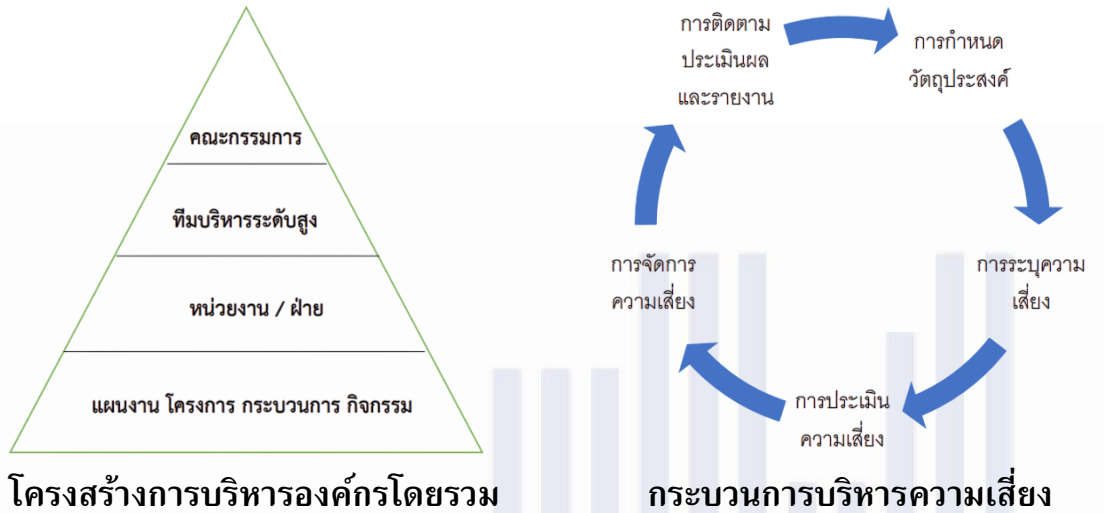
7. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG RISK” ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน ภาวะเสี่ยง ชื่อเสียง และความอยู่รอดขององค์กร

ดังนั้นธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ โดยบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนเข้าไปตั้งแต่การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร รวมถึงควรวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk and Materiality Analysis) มาประกอบการจัดการความเสี่ยงในระดับต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

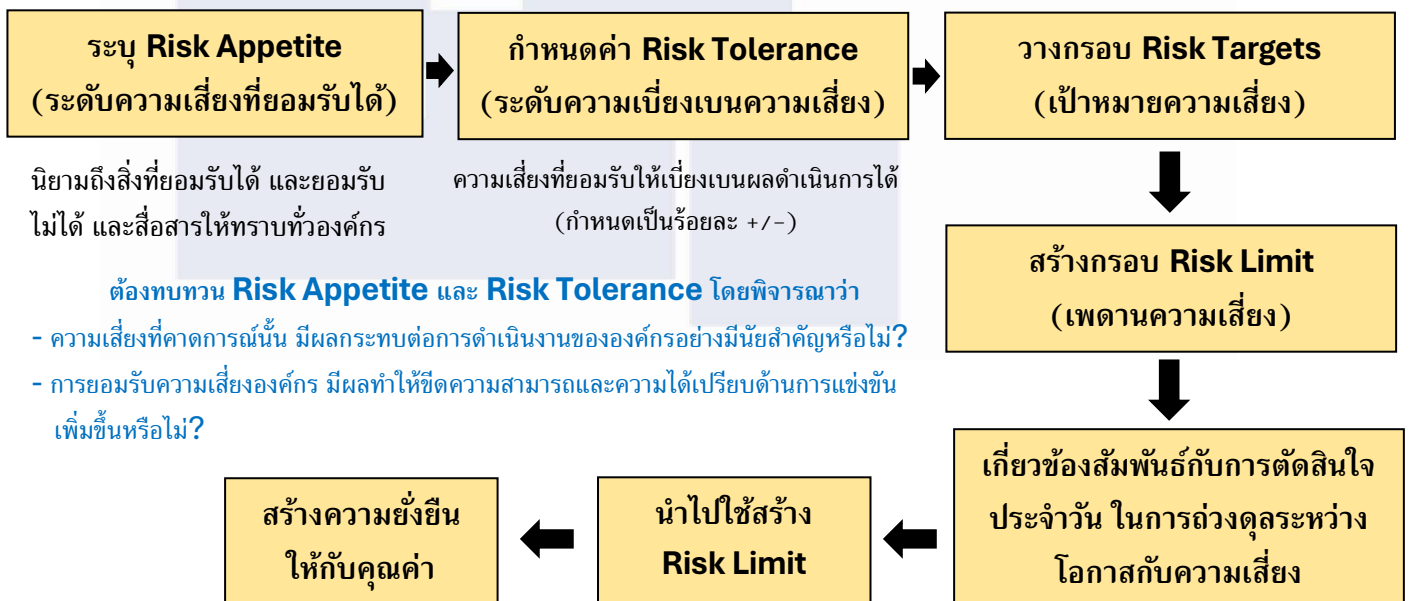
การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management)



โครงสร้างการบริหารองค์กรโดยรวม

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ขนาด ปริมาณ ระดับ หรือสถานการณ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการคือการสร้างพันธะผูกพันภายในองค์กร เป็นการให้นิยามถึงสิ่งที่องค์กรยอมรับได้และยอมรับไม่ได้แบ่งตามทัศนคติ 2 แบบคือ แบบระมัดระวัง และแบบกล้าเสี่ยง
- ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนหรือความยืดหยุ่นจากเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (กำหนดเป็นร้อยละ +/-) ซึ่งทำให้องค์กรนั้น ๆ มั่นใจว่า องค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสี่ยงโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ



บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

• สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงานความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอกหมายถึงปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสหรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

1.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง ระบบที่ออกแบบเพื่อช่วยองค์กรในการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีการประเมินความเสี่ยง กำหนดนโยบาย / มาตรการควบคุม / ชัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบอย่างมีระบบ รวมถึงมีการกำหนดเครื่องชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ในระดับองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
3. กระบวนการ (Process)
4. ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

• กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

- TAKE : การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ไม่ต้องทำแผนงานจัดการความเสี่ยงหากอยู่ในระดับยอมรับได้หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่ได้เพราะเป็นภารกิจ
- TREAT : ลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Risk Control) หากกิจกรรมควบคุมมาลดความเสี่ยง ออกแบบระบบควบคุมภายใน แก้ไขปรับปรุงการทำงาน มาตรการควบคุมความเสี่ยง
- TRANSFER : การกระจายถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) กระจายถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่นจัดการแทน เช่น ทำประกันภัย ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง
- TERMINATE : การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หยุด เปลี่ยนแปลงกิจกรรมลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และอาจนำมาซึ่งความเสี่ยง ปิดกิจการชั่วคราว ย้ายฐานการผลิต

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)



บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Structure)

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งบริษัท ได้กำหนดให้มีหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยง ได้แก่

ระดับสายงาน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงาน ประกอบด้วย

1. สายงานบัญชีและบริหารการเงิน (Accounting and Financial Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการฝ่ายบัญชีและบริหารการเงิน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ (MD)

2. สายงานโรงงาน-การผลิต (Operations of Production Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และกรรมการผู้จัดการ (MD)

3. สายงานการตลาดและการขาย (Marketing and Sales Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและขาย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ (MD)

4. สายงานการขนส่ง (Logistics Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้จัดการส่วนขนส่ง และกรรมการผู้จัดการ (MD)

5. สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Section)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ กรรมการผู้จัดการ (MD)

6. สายงานจัดซื้อ (Purchasing Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ (MD)

7. สายงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources and General Department)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้จัดการฝ่ายบริหารฝ่ายบุคคล และกรรมการผู้จัดการ (MD)

8. สายงานหน่วยงานความปลอดภัย (Safety Department)

ได้แก่ พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงในพื้นที่ปฏิบัติงาน รายงานอันตรายหรือเหตุการณ์ผิดปกติให้ผู้บริหารทราบ กำกับดูแลของ ผู้จัดการฝ่ายหน่วยงานความปลอดภัย และกรรมการผู้จัดการ (MD)

9. สายงานการกระจายสินค้า (Distribution Section)

ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบและดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้จัดการโรงงานและกรรมการผู้จัดการ (MD)

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)



3.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง

* หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานบัญชีและบริหารการเงิน / ปฏิบัติการด้านการผลิต/ สายงานการตลาด การขาย / การขนส่งและกระจายสินค้า / จัดซื้อ / ทรัพยากรบุคคล / เทคโนโลยีสารสนเทศ / หน่วยงานความปลอดภัย มีหน้าที่ นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ รวบรวมและทบทวนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและความสูญเสียสร้างหลักประกันว่าความเสี่ยงที่สำคัญจะได้รับการจัดการที่เหมาะสม โดยการ

1. กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงในสายงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทิศทางขององค์กร รวมทั้งปรับกลยุทธ์ ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง) ตามความเหมาะสม
2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีในภาพรวมของสายงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประจำปี
3. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด พร้อมสรุปผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสายงานรายไตรมาส และจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. สนับสนุน และที่ปรึกษา ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานบริษัท และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย ซึ่งโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นถึงการประสานงานและการติดต่อสื่อสารระหว่าง คณะกรรมการ คณะทำงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในภาพ ดังนี้



บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

• ระดับหน่วยงาน (แผนก / ส่วน) มีหน้าที่

รับผิดชอบโดยผู้จัดการฝ่ายซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานนอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับสายงานมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยง

• ระดับหน่วยงาน (ฝ่าย) มีหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประจำปีให้ครอบคลุมกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จากกระบวนการหลักในการทำงานและสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมกับสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
3. ระบุและรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานและต่อหน่วยงานตามทีผู้บริหารได้มอบหมาย
4. จัดประชุมหน่วยงานเป็นประจำเพื่อนำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมาวิเคราะห์และทบทวนสาเหตุแนวทางการป้องกันที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หลักขององค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงที่เป็นของการดำเนินงาน
2. ให้มีการประเมินความเสี่ยงตามหลักวิชาการ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่มีการรับรองตามหลักสากล และมีผลการประเมินความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม หรือระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้และป้องกันไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. ให้การจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานในองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 5.ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประมวลผล ติดตามและการรายงาน

3.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Objectives)

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
2. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ อาจเกิดขึ้น

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อบรรเทาหรือลดความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการจัดอันดับความเสี่ยง (Ranking Risks)
4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
 - 4.1 การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Setting Desired Results)
 - 4.2 การกำหนดมาตรการควบคุม (Developing Options)
 - 4.3 การเลือกมาตรการที่เหมาะสม (Selecting a Strategy)
 - 4.4 การดำเนินการจัดการความเสี่ยง ตามมาตรการควบคุม (Implementing the strategy, Risk Control)
5. การติดตามผลและการรายงาน (Monitoring & Report)

ระบบบริหารความเสี่ยงของบริษัท แสดงรายละเอียดตามภาพได้ดังนี้



บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน (Defining Clear Business Objectives)

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ (ระดับบริษัทฯ, สายงาน, หน่วยงาน) และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน สมเหตุสมผล สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ รวมทั้งต้องสามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ และมีกรอบเวลาที่เหมาะสม ชัดเจน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของสายงานหรือหน่วยงาน จะต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่สายงาน หน่วยงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการทบทวนและวิเคราะห์ว่าแผนงาน/กระบวนการหลักของหน่วยงานมีความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน/กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานหลักรวมทั้งปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ การระบุเหตุการณ์ควรพิจารณาให้ครอบคลุมประเภทของความเสี่ยงและแหล่งที่อาจเกิดทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งองค์กรในการค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานหลักในการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง หากพบว่ามีความเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงเป็นจำนวนมาก หรือมีความซ้ำซ้อนกัน ควรพิจารณาจัดทำหมวดหมู่ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เพื่อความสะดวกในการดำเนินการบริหารจัดการ ส่วนเทคนิคในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาระบุตามวัตถุประสงค์ของขั้นตอนการดำเนินงานหลัก โดยการระบุข้อความที่ตรงกันข้าม(เชิงลบ) กับวัตถุประสงค์ของกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานหลัก

ตัวอย่างเทคนิคในการระบุเหตุการณ์

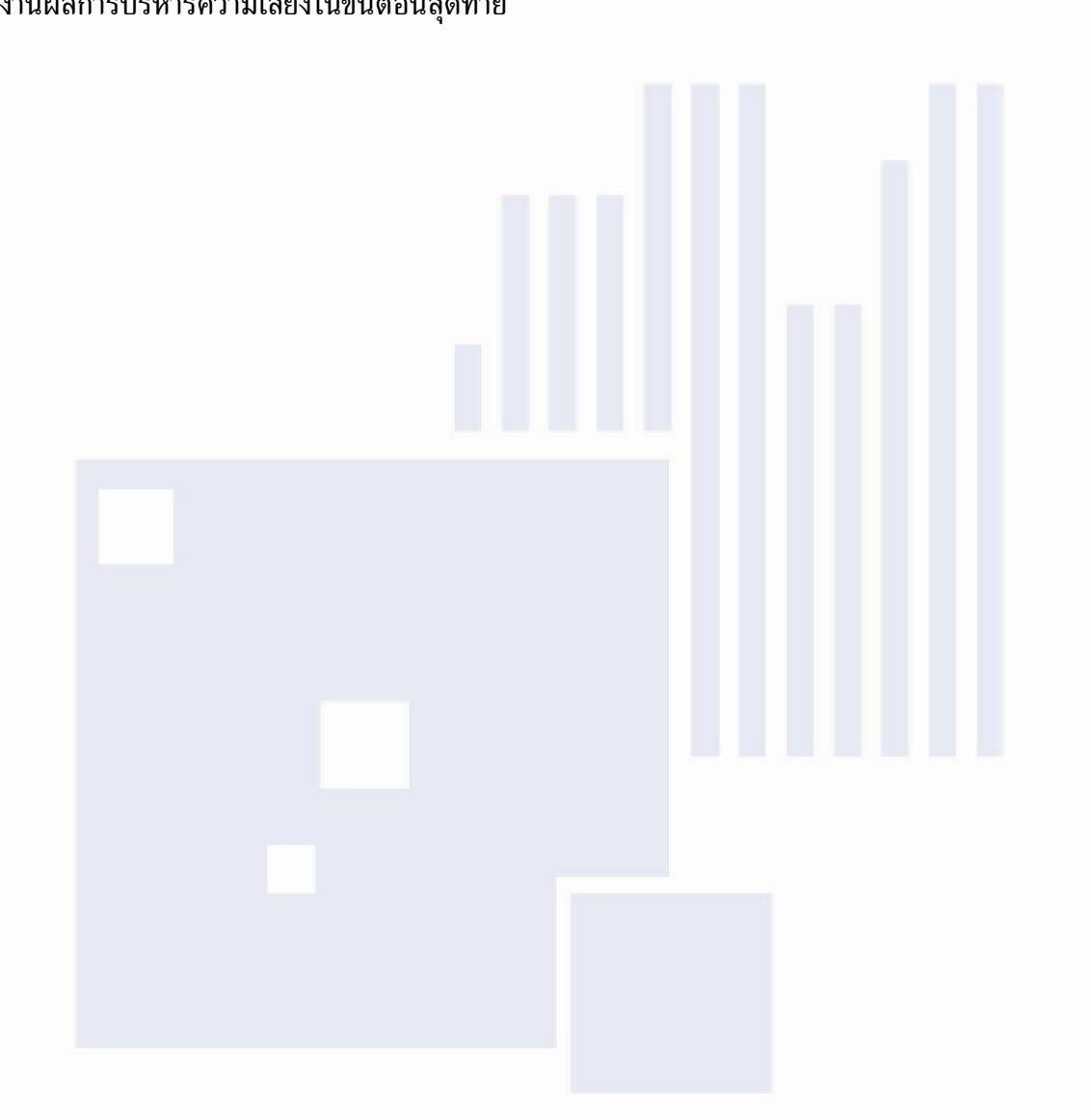
- * การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT Analysis)
- * การวิเคราะห์ผังภาพกระบวนการปฏิบัติงาน (Flowchart Analysis)
- * การวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน (Finance Ratio Analysis)
- * การใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัย-เหตุการณ์-วัตถุประสงค์

• สรุปขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

1. แจกแจงกระบวนการหลักในการทำงาน เป็นการแสดงกระบวนการปฏิบัติงานปกติที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ / หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทั้งไว้
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงจากกระบวนการหลักในการทำงาน เป็นการพิจารณาและค้นหาขั้นตอนงานที่อาจเกิดปัญหาสำคัญที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่สำเร็จ

บริษัท สمارท์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)

3. ระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุว่ามีแหล่งของความเสี่ยง (Source of risk) ต้นเหตุที่แท้จริง (Root Cause) และพื้นที่ความเสี่ยง (Risk Area) จากเหตุการณ์ใด อุปสรรคใด ผลกระทบใด ที่เกิดขึ้นทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ตลอดจนแนวโน้มและวิธีการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง
4. บันทึกรายละเอียดในรูปแบบที่กำหนด
5. ในระดับองค์กรให้เพิ่มขึ้นตอนการจัดทำเครื่องชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เพื่อติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในชั้นตอนสุดท้าย



บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)



บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

5.1 การกำหนดแนวทาง หรือ มาตรการควบคุม (Guidelines or Control Measures)

เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือ หลายวิธีร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาส / ความถี่ของการเกิดความเสี่ยงและลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้น แนวทางการจัดการความเสี่ยงกระทำได้ใน 4 วิธี ดังนี้

1. การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ Back Up ข้อมูลเป็นระยะ ๆ การมี Server สำรอง เป็นต้น
2. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น / หน่วยงานอื่นร่วม กัน รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่ จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความ เสี่ยงแล้วองค์กรจะได้รับ การชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการ ภายนอก เป็นต้น
3. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accepted) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน ภายใต้การควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน รายการความเสี่ยงที่มักถูกจัดการในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานใน กระบวนการหลักของธุรกิจที่จำเป็นต้องยอมรับแต่สามารถกำหนดมาตรการต่าง ๆ รวมทั้งติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อ การดำเนินการที่ทันเวลา
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสี่ยงคืออาจส่งผล กระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสเป้าหมายที่วางไว้ได้

5.2 การเลือกมาตรการที่เหมาะสม (Appropriate Measures)

หลังจากกำหนดแนวทางดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้านต่าง ๆ แล้ว ทำการวิเคราะห์งบประมาณด้าน การเงิน เวลา และผลที่จะได้รับ เพื่อทำการเลือกแนวทางที่เหมาะสมเพื่อทำการปฏิบัติ โดยวางแผนระยะเวลาที่จะดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

5.3 การดำเนินการจัดการความเสี่ยง ตามมาตรการที่เหมาะสม (Risk Management Operations)

แต่ละหน่วยงานทำการบันทึกความเสี่ยงในแต่ละด้าน โอกาสที่จะเกิดขึ้น ผลกระทบ อันดับความเสี่ยงแนวทาง จัดการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง กำหนดตารางเวลา แผนการทำงานในรายละเอียด งบประมาณทรัพยากรด้านที่ต้อง ใช้ กำหนดผู้รับผิดชอบ และบันทึกในแบบฟอร์มของแต่ละหน่วยงาน

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

5.4 การติดตามผลและการรายงานความเสี่ยง (Risk Monitoring and Reporting)

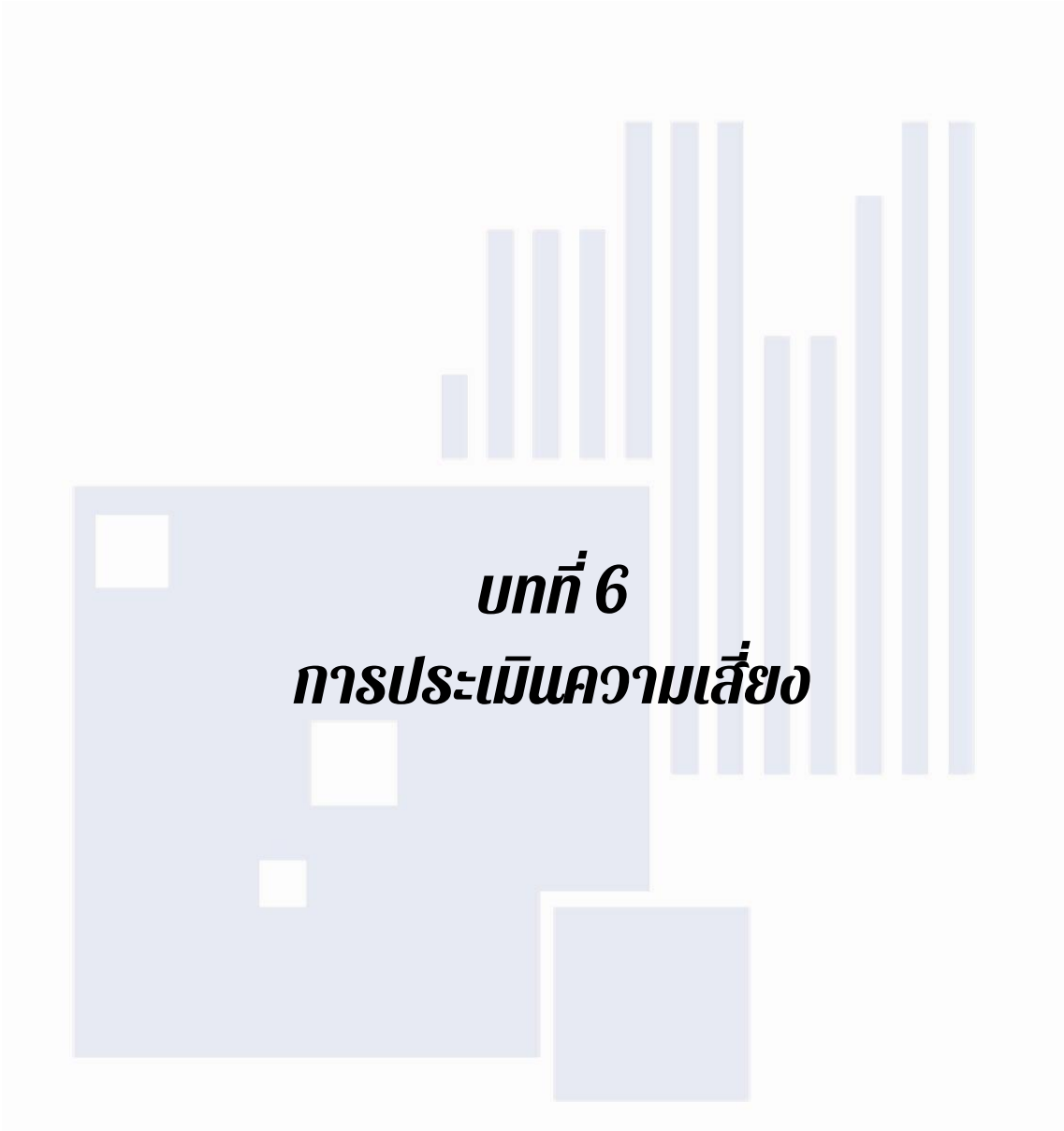
เป็นการติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรายงานความเสี่ยงโดยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง รวมถึงหน่วยงานที่ผู้บริหารมอบหมาย ผ่านเครื่องชี้วัดความเสี่ยง (&81) และผ่านแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีรอบเวลาที่ชัดเจน เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส หรือทุกปี เพื่อให้การสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ส่วนระดับแผนกให้มีการติดตามเป้าระวังความเสี่ยงเป็นประจำทุกวัน ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีระบบในการติดตามผลงาน ดังนี้

ที่ประชุม	ความถี่	หัวข้อเรื่องที่ติดตามและทบทวนรายงาน
คณะกรรมการบริษัท	4 ครั้ง/ปี	- ผลการประเมินระบบควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหาร (กรรมการผู้จัดการ เป็นประธาน)	4 ครั้ง/ปี	- ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการปรับปรุงการควบคุมภายใน - KRI achievement rate - ปัญหา / อุปสรรคของการดำเนินงาน - ผลการประเมินระบบควบคุมภายใน
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	4 ครั้ง/ปี	- ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการปรับปรุงการควบคุมภายใน - KRI achievement rate - ปัญหา / อุปสรรคของการดำเนินงาน - ผลการประเมินระบบควบคุมภายใน

หมายเหตุ : กรณี (พิเศษ)

หากมีประเด็นความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วกระทบต่อ ระดับความเสี่ยง วิธีการจัดการ และความเสี่ยงที่เคยกำหนดมีการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดทำรายงานความเสี่ยงแจ้งต่อคณะกรรมการบริหารในการประชุมประจำเดือนที่ทราบการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)



บทที่ 6
การประเมินความเสี่ยง

บริษัท สمارทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการ วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

6.1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความ เสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือ จำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือ จำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความ เสี่ยงซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรง ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

6.2) ระดับของความเสียหาย กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตาราง

➤ ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ผลกระทบ (pact)	5	สูงมาก	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	สูง	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	ปานกลาง	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	น้อย	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	น้อยมาก	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)							

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

ความหมายของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

- ระดับความเสี่ยง (Risk Level) กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) × ระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงในทันทีเพื่อให้ความเสี่ยงต่ำลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในที่สุด
สูง (High)	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)	6-9	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่น้อยลงต่อไป
น้อย (Low)	1-5	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด และติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ทางบริษัทฯ ได้พิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงตั้งแต่ระดับคะแนน 10-25 เพื่อนำมาเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง ส่วนความเสี่ยงในระดับค่า 9 และที่ต่ำกว่า ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

โดยการนำความเสี่ยงการทุจริต มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากการนำระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) × ระดับผลกระทบ (Impact)

ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)

ผลกระทบ \ โอกาส	ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)					
	เกิดขึ้นยาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นบ้าง (3)	เกิดขึ้นสูง (4)	เกิดขึ้นสูงมาก (5)	
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
สูง (4)	4	8	12	16	20	
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
น้อย (2)	2	4	6	8	10	
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5	ยอมรับได้

	1) ระดับความเสี่ยง 17 - 25 คะแนน (สูงมาก) ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
	2) ระดับความเสี่ยง 10 - 16 คะแนน (สูง) ต้องเฝ้าระวัง
	3) ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน (ปานกลาง) พยายามยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ
	4) ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน (ต่ำ) ไม่ต้องการควบคุม

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดใน อนาคต โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความรุนแรง	โอกาสที่จะเกิด	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง
2	ระดับต่ำ	2-3 ปีต่อครั้ง
3	ระดับปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
4	ระดับสูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง ต่อปี
5	ระดับสูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก(Extreme Risk : E)	15 - 25
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	9 - 14
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4 - 8
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1 - 3

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
3	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
2	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
1	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

ระดับผลกระทบ (Impact) เป็นความรุนแรงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ระดับต่ำ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ระดับปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	ระดับสูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	ระดับสูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 - 60 %

2. ด้านการเงิน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่เกิน 0.05% ของรายได้รวมตามประมาณการรายได้
2	ระดับต่ำ	ไม่เกิน 0.15% ของรายได้รวมตามประมาณการรายได้
3	ระดับปานกลาง	ไม่เกิน 0.30% ของรายได้รวมตามประมาณการรายได้
4	ระดับสูง	ไม่เกิน 1.00% ของรายได้รวมตามประมาณการรายได้
5	ระดับสูงมาก	มากกว่า 1.00% ของรายได้รวมตามประมาณการรายได้

3. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ระดับต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ระดับปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	ระดับสูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	ระดับสูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

บริษัท สمارทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

4. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในบริษัท
2	ระดับต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบบริษัท
3	ระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ โซเชียล
4	ระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์ / คดีอยู่ในชั้นศาล
5	ระดับสูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าว/พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด

5. ด้านสุขภาพ

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ระดับต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ระดับปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	ระดับสูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	ระดับสูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

6. ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1- 6 เดือน
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง

บริษัท สมาร์ทคอนกรีต จำกัด (มหาชน)

7. ด้านชุมชน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบบริษัทหรือสำนักงาน
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบบริษัทหรือสำนักงาน
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบบริษัท และแก้ไขได้ในระยะสั้น
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบบริษัท และต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนรอบบริษัท เป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข

8. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ
2	ระดับต่ำ	เกิดเหตุที่แก้ไขไม่ได้
3	ระดับปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
4	ระดับสูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
5	ระดับสูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญขององค์กร