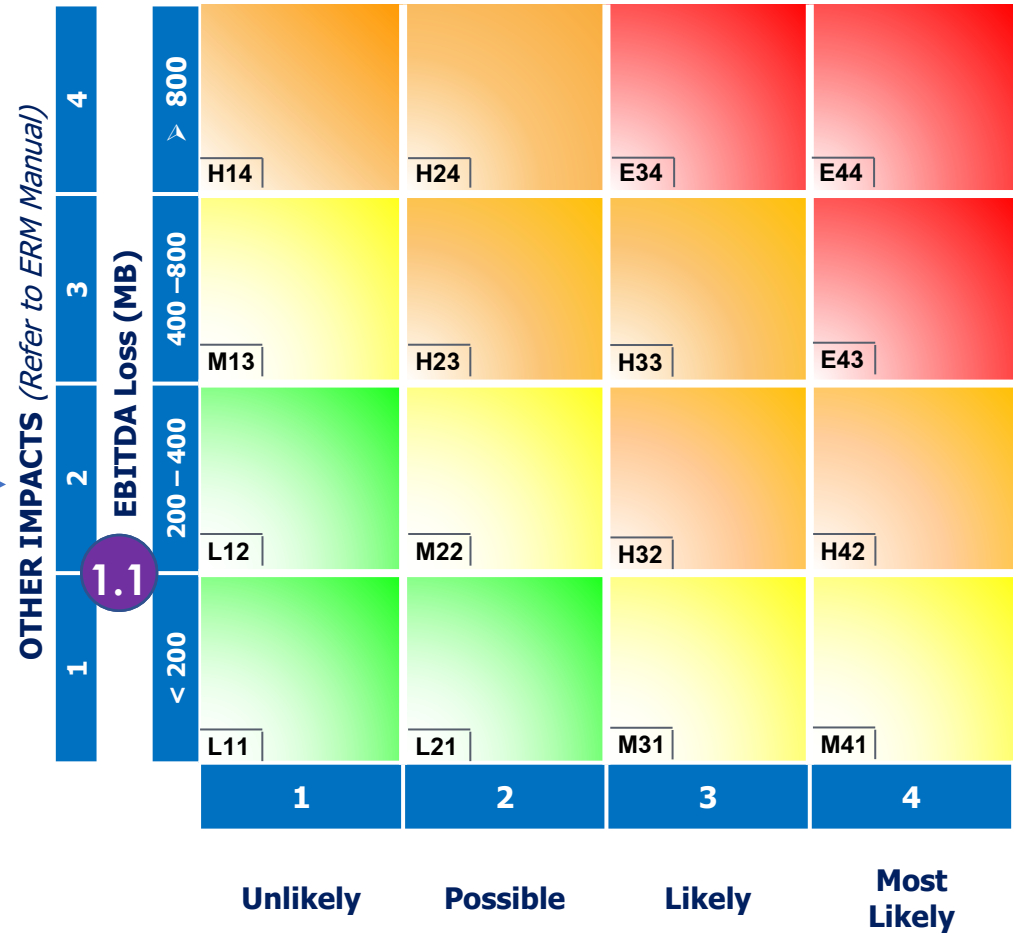


**1**

# **การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร**

# Risk Assessment Matrix (RAM)

- 1.2 Investment
- 2 Business Process
- 3 Occupational Health, Safety & Environment
- 4 Reputation
- 5 Stakeholders



Risk Level : Low Medium High Extreme

# Risk Assessment Criteria (Impact)

|                        |                                                  | 1 (ต่ำ)                                                                        | 2 (ปานกลาง)                                                         | 3 (สูง)                                                                                                      | 4 (สูงมาก)                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financial & Investment | 1.1 EBITDA ที่ลดลงเทียบกับแผนธุรกิจ              | < 1.25%<br>(น้อยกว่า 200 MB)                                                   | 1.25% - 2.5%<br>(200-400 MB)                                        | 2.5% - 5%<br>(400 - 800 MB)                                                                                  | 5%<br>(800 MB)                                                                                                      |
|                        | 1.2 ผลตอบแทนการลงทุน (Investment Rate of Return) | $\geq$ Expected IRR                                                            | $\geq$ Hurdle rate,<br>< Expected IRR                               | $\geq$ WACC,<br>< Hurdle rate                                                                                | < WACC                                                                                                              |
| 2 Business Process     | กระบวนการผลิต                                    | ลดกำลังการผลิต<br>(Turn down rate)                                             | หยุดแบบวางแผน<br>(Planned Shutdown)                                 | หยุดแบบไม่วางแผน<br>(Unplanned Shutdown)                                                                     | หยุดแบบฉุกเฉิน<br>และมีความเสียหายต่อ<br>สายการผลิตอย่างรุนแรง<br>(Emergency Shutdown)                              |
|                        | ผลิตภัณฑ์หรือบริการ                              | ไม่สามารถส่งมอบ<br>ผลิตภัณฑ์<br>หรือบริการต่อ<br>ลูกค้าภายใน<br>ตามข้อกำหนดได้ | ไม่สามารถส่งมอบ<br>ผลิตภัณฑ์<br>หรือบริการต่อ<br>ลูกค้าภายในได้     | ไม่สามารถส่งมอบ<br>ผลิตภัณฑ์<br>หรือบริการต่อ<br>ลูกค้าภายนอก<br>ตามข้อกำหนดได้                              | ไม่สามารถส่งมอบ<br>ผลิตภัณฑ์<br>หรือบริการต่อ<br>ลูกค้าภายนอกได้                                                    |
|                        | การปฏิบัติตามกฎหมาย<br>กฎระเบียบ/ข้อบังคับ       | กระทบต่อการปฏิบัติ<br>ตามแผนงาน<br>(Action plan)                               | กระทบต่อการปฏิบัติ<br>ตามวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ<br>(Best practices) | กระทบต่อการปฏิบัติ<br>ตามข้อกำหนด หรือระเบียบ<br>ข้อบังคับ<br>ของบริษัทฯ หรือโครงการ<br>(Terms & Conditions) | กระทบต่อการปฏิบัติ<br>ตามกฎหมาย ข้อสัญญา<br>หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง<br>กับการดำเนินธุรกิจ<br>(Law & Regulations) |

## หมายเหตุ

กรณีที่ทำการประเมินผลกระทบด้วยเกณฑ์ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ได้ระดับ 3 หรือ 4 ให้นำความเสี่ยงดังกล่าวไปบริหารจัดการด้วยการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ร่วมด้วย

# Risk Assessment Criteria (Impact)

## 3 Occupational Health, Safety & Environment

ความปลอดภัย

1 (ต่ำ)

บาดเจ็บเล็กน้อยจากการดำเนินงานของบริษัท จำเป็นต้องได้รับการปฐมพยาบาล (First Aid)

2 (ปานกลาง)

บาดเจ็บจากการดำเนินงานของบริษัท จำเป็นต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ (Medical Treatment)

3 (สูง)

บาดเจ็บจากการดำเนินงานของบริษัท จำเป็นต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ และจำเป็นต้องหยุดพัก รักษาตัว (Disturbing Injury)

4 (สูงมาก)

ทุพพลภาพถาวรจากการดำเนินงานของบริษัท (Permanent Disability)

สิ่งแวดล้อม

มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายในพื้นที่ของบริษัท และใช้เวลาฟื้นฟูน้อยกว่า 1 เดือน

มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายในพื้นที่ของบริษัท และใช้เวลาฟื้นฟูมากกว่า 1 เดือน

มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกพื้นที่ของบริษัท และใช้เวลาฟื้นฟูน้อยกว่า 1 เดือน

มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกพื้นที่ของบริษัท และใช้เวลาฟื้นฟูมากกว่า 1 เดือน

# Risk Assessment Criteria (Impact)

4

Reputation

ภาพลักษณ์ต่อผู้ถือหุ้น  
และนักลงทุน

1 (ต่ำ)

กระทบต่อภาพลักษณ์  
เล็กน้อย  
ส่งผลให้ผู้ถือหุ้น  
หรือนักลงทุน  
ขาดความเชื่อมั่น  
ในการดำเนินธุรกิจ  
และปรับลดระดับ ความ  
สนใจต่อหุ้นของบริษัทฯ

2 (ปานกลาง)

กระทบต่อภาพลักษณ์  
ส่งผลให้ผู้ถือหุ้น  
หรือนักลงทุน  
ขาดความเชื่อมั่น  
ในการดำเนินธุรกิจ  
และทำการขายหุ้นของ  
บริษัทฯ ในระยะสั้นๆ

3 (สูง)

กระทบต่อภาพลักษณ์  
อย่างมาก  
ส่งผลให้ผู้ถือหุ้น  
หรือนักลงทุน  
ขาดความเชื่อมั่น  
ในการดำเนินธุรกิจ  
และทำการขายหุ้นของ  
บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

4 (สูงมาก)

กระทบต่อภาพลักษณ์  
อย่างรุนแรง  
ส่งผลให้ผู้ถือหุ้น  
หรือนักลงทุน  
ขาดความเชื่อมั่น  
ในการดำเนินธุรกิจ  
และทำการขายหุ้นของ  
บริษัทฯ ในปริมาณมาก  
อย่างต่อเนื่อง

ภาพลักษณ์ต่อสาธารณชน

กระทบต่อภาพลักษณ์  
เล็กน้อย

ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ  
จากการดำเนินธุรกิจ  
เช่น การร้องเรียนไปยัง  
หน่วยงานภายในที่  
เกี่ยวข้อง หรือช่องทาง  
สื่อสารของบริษัทฯ

กระทบต่อภาพลักษณ์

ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงลบ  
จากการดำเนินธุรกิจ  
เช่น การการร้องเรียนไปยัง  
หน่วยงานนอกที่เกี่ยวข้อง  
หรือผ่านสื่อสาธารณะ  
เฉพาะกลุ่ม

กระทบต่อภาพลักษณ์

อย่างมาก  
ส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่น  
ในการดำเนินธุรกิจ  
เช่น การต่อต้านหรือ  
คัดค้านโครงการต่างๆ ของ  
บริษัทฯ จากผู้มีอิทธิพล  
(Influencer)  
ต่อสาธารณชน

กระทบต่อภาพลักษณ์

อย่างรุนแรง  
ส่งผลให้เกิดการต่อต้าน  
การดำเนินธุรกิจของบริษัท  
เช่น การต่อต้านสินค้า และ  
บริการ การชุมนุมประท้วง

5

Stakeholders

พนักงาน

ลูกค้า/คู่ค้า

ผู้ถือหุ้น

สังคมชุมชน

สิ่งแวดล้อม

ได้รับผลกระทบเล็กน้อย  
โดยอาจต้องมีการปรับตัว  
เพียงเล็กน้อยในบาง  
สถานการณ์

ได้รับผลกระทบ  
โดยอาจต้องมีการปรับตัว  
เล็กน้อยในระยะยาว

ได้รับผลกระทบอย่างมาก  
โดยจำเป็นต้องมีการปรับตัว  
อย่างมากในระยะเวลานั้น ๆ

ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง  
โดยไม่สามารถปรับตัว  
รองรับต่อสถานการณ์ได้

|                                                  | 1 (ต่ำ)                                                                                                                                                                | 2 (ปานกลาง)                                                                                                         | 3 (สูง)                                                                                                                          | 4 (สูงมาก)                                          |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต | ความน่าจะเป็นน้อยกว่า 5% ในช่วงเวลาที่พิจารณา                                                                                                                          | ความน่าจะเป็น 5%-20% ในช่วงเวลาที่พิจารณา                                                                           | ความน่าจะเป็น 20%-50% ในช่วงเวลาที่พิจารณา                                                                                       | ความน่าจะเป็นมากกว่า 50% ในช่วงเวลาที่พิจารณา       |
| ช่วงเวลาในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในอดีต       | ไม่เคยเกิดเหตุการณ์ภายในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา                                                                                                                             | เคยเกิดเหตุการณ์ภายในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา                                                                             | เคยเกิดเหตุการณ์ภายในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา                                                                                           | เคยเกิดเหตุการณ์ภายในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา              |
| ระดับความมั่นใจต่อมาตรการควบคุม                  | มีความมั่นใจสูง<br>เนื่องจากมีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติตาม มาตรการควบคุมภายใน รวมถึงมีการประเมินความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ | มีความมั่นใจ<br>เนื่องจากมีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่ผู้รับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ | มีความมั่นใจต่ำ<br>เนื่องจากมาตรการควบคุมภายในไม่เหมาะสม เพียงพอ หรือไม่มีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในที่ชัดเจน | ไม่มีความมั่นใจ<br>เนื่องจากไม่มีมาตรการควบคุมภายใน |