



# การบริหารความเสี่ยง และภาวะวิกฤต



บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)  
NAVA NAKORN PUBLIC COMPANY LIMITED





# ความเสี่ยงองค์กร



การบริหารความเสี่ยง และภาวะวิกฤต บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)



นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

3



ผังคณะกรรมการความเสี่ยง และความรับผิดชอบ

4



การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

6



การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

8



การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

10



การจัดการภาวะวิกฤต

12



การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหาร

14

# นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

## (Corporate Risk Policy)

### กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติม หัวข้อ  
กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

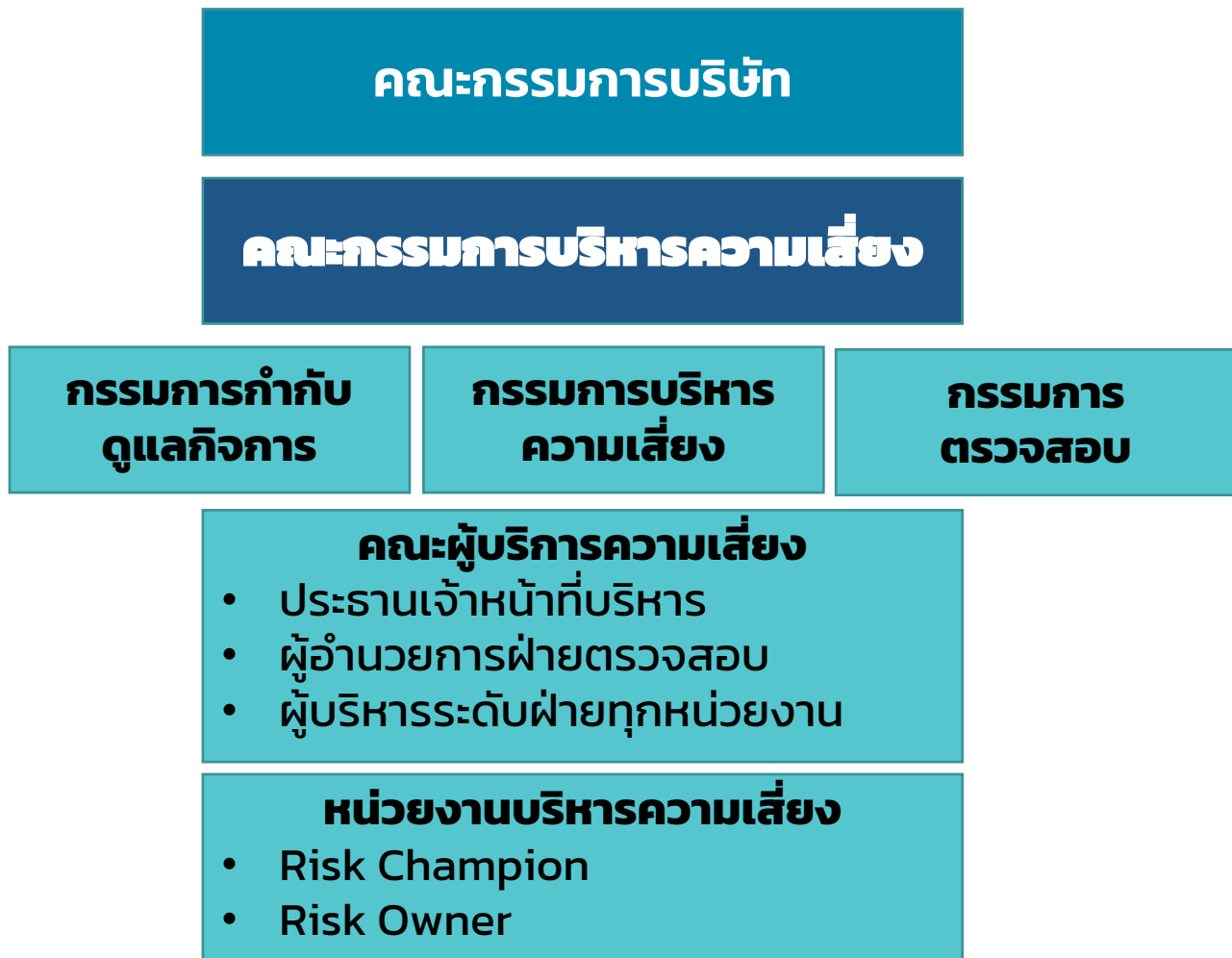
ท่านสามารถ  
สแกน QR code ตามนี้

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรทางบริษัทฯ ได้จัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการระบุในทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register/Risk Master) ของทุกหน่วยงานหลัก
- 2) มีการวางมาตรการควบคุมพร้อมการติดตามตัวชี้วัด KRIs ซึ่งเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดผลดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ และเพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความตระหนักถึงความเสี่ยงภายในองค์กร (Risk Awareness Culture)
- 3) มีการสื่อสารเรื่องความเสี่ยงและมาตรการควบคุม โดยเริ่มจากระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และการตรวจสอบความสัมพันธ์ของความเสี่ยงระหว่างหน่วยงาน (Cross Functional Risk)
- 4) หน่วยงานรับผิดชอบบริหารความเสี่ยง (Risk Management Office) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการสื่อสารความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงองค์กรและติดตามผล โดยมีการรายงานผลรายงานความเสี่ยงประจำไตรมาส (Quarterly Risk Report) และความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ (Top Corporate Risks)
- 5) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงยังทำหน้าที่ประสานงานโดยตรงกับ เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ดูแลและประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Owners & Risk Officers) อย่างใกล้ชิด โดยมีแจ้งความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ดูแลและประสานงานด้านความเสี่ยงไปสื่อสารต่อกับหน่วยงานของตนเองด้วย



# ผังคณะกรรมการความเสี่ยง (Corporate Risk Structure)



สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย กรรมการ และ กรรมการอิสระ โดยมีคณะทำงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับฝ่ายต่างๆ เป็นสมาชิกของคณะทำงาน มีกฎบัตรของคณะกรรมการความเสี่ยง

บริษัทได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการทำงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการทำกับดูแลการดำเนินงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท ปีละ 2 ครั้ง เพื่อการสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงคือกลไกในการระบุแนวโน้มและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Unit) ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสามารถทำให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายได้

ในปี 2564 หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดแนวทางและดำเนินงานติดตามดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อย่างถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงดำเนินงานภายใต้กำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกฎบัตรของคณะกรรมการความเสี่ยง และมีหน้าที่ติดตามและรายงานผลแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการบริษัท



# บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการความเสี่ยง (Responsibility)

## คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท พิจารณา Risk Map อนุมัติ ความเสี่ยงหลักบริษัทฯ ทำกับดูแล เสนอแนะแนวทาง ติดตาม ประเมินผล ลพิจารณาแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานะการดำเนินธุรกิจเพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

## คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประธานคณะกรรมการความเสี่ยง และประธานคณะกรรมการตรวจสอบร่วมพิจารณา

กรรมการกำกับดูแลกิจการ

กรรมการบริหารความเสี่ยง

กรรมการตรวจสอบ

- กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยสามารถประเมินติดตาม
- ดูแลปริมาณความเสี่ยงของบริษัท ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมดูแลและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงที่บริษัท จะยอมรับได้
- พิจารณาอนุมัติ Risk Map และ Top Corporate Risks เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป

## คณะผู้บริการความเสี่ยง

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ
- ผู้บริหารระดับฝ่ายทุกหน่วยงาน

คณะผู้บริการความเสี่ยงบริษัท (Risk Management Committee: RMC) มีหน้าที่กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะยอมรับได้ กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยง โดยรวมถึงความมีประสิทธิภาพของระบบและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด โดยสุดท้ายพิจารณาอนุมัติ และเห็นชอบในการจัดทำปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ โดยการรวบรวมข้อมูลและจัดทำ Risk Map

## หน่วยงานบริหารความเสี่ยง

- Risk Champion
- Risk Owner

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ดำเนินงานด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง ทำการประสานงานกับหัวหน้าแผนกของแต่ละหน่วยงานในบริษัทฯ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ดูแลและประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Champion & Risk Owner) อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงภายใน (Internal Controls) ได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ





# การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ (Corporate Risk Assessment)

บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมาย และเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ความเสี่ยงที่ประเมินได้ในปี2564 โดยประเมินตามความเสี่ยงหลัก (S-O-F-C) และทางบริษัทฯ ได้เพิ่มความเสี่ยงย่อยด้านการเงิน อีก 2 ประเด็น คือ (IR-LCR) และด้านที่มีผลกับธุรกิจ PROPCON คือ (CCRA-ABAC) ดังต่อไปนี้

## 8) ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Compliance Risk-Anti Bribery and Corruption Risk: ABAC)

ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

## 7) ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ(น้ำท่วมและภัยน้ำแล้ง) (Climate Change Risk: CCRA)

หมายถึงการหยุดชะงักอย่างรุนแรงของการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการเกิดภัยทางธรรมชาติหรือเกิดจากมนุษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวาง

## 6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk: LCR)

ความเสี่ยงที่กิจการอาจจะไม่สามารถทำตามความต้องการทางการเงินในระยะสั้นได้ เนื่องจากไม่สามารถแปลงหลักทรัพย์ หรือ สินทรัพย์ไปเป็นเงินสดได้ โดยปราศจากการขาดทุนในมูลค่าของหลักทรัพย์ หรือ สินทรัพย์นั้นๆ

## 5) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Risk: IR)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุล ที่อยู่ในบัญชีเพื่อการธนาคาร มีรอบระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ย หรือ การครบกำหนดสัญญาไม่ตรงกัน

## 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด

## 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทเช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี

## 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน กระบวนการดำเนินงานของบริษัทในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน

## 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา



# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Structure)

บริษัทฯ จัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มความเสี่ยงทั่วไปที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการดำเนินงาน
- กลุ่มความเสี่ยงด้านความยั่งยืน หรือความเสี่ยงที่ไม่เสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน
- กลุ่มความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

โดยบริษัทฯ มีการประเมินความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ตลอดจนมีการอบรมตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ (Risk Champion) ในหัวข้อที่สอดคล้องกับมาตรการลดความเสี่ยงในแต่ละไตรมาส มีกระบวนการควบคุมภายใน และมีการติดตามความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ดังนี้

ประเมินความเสี่ยง	คัดเลือกกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผู้ตรวจสอบประเมินมาตรการควบคุมโดยผู้ตรวจสอบ	ทบทวน Internal Process Risk & Control ทุกไตรมาส
<ul style="list-style-type: none"> <li>• โดย Risk Champion</li> <li>• ความเสี่ยงที่มีการประเมินได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการเงิน</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</li> <li>- ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย</li> <li>- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง</li> <li>- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในปี 2564 มีกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง 25 กระบวนการ จากการประเมิน ครอบคลุมกระบวนการของทุกสายงานหลักของบริษัทฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในปี 2564 มีการกำหนดมาตรการควบคุมทั้งหมด 8 มาตรการสำหรับกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง 25 กระบวนการ</li> <li>• มีการสื่อสารมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบร่วมกับ Risk Champion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ตรวจสอบประกอบด้วยหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานตรวจสอบภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนโดย Risk Champion เจ้าของกระบวนการ ร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานบริหารความเสี่ยง</li> </ul>



### 1) ระบุเหตุการณ์เสี่ยงในที่ทำงาน

- สถานที่ทำงานที่มีความอันตราย เช่น โครงสร้างอาคารที่เก่า ลิฟท์ที่ไม่มีการบำรุงรักษาตามเวลา ไม่มีการซ่อมการหนีไฟ ฯลฯ
- กิจกรรมที่มีความอันตราย เช่น หน่วยงานที่อยู่ตามไซต์งาน หรืองานประเภทก่อสร้าง การเชื่อมโลหะ ฯลฯ
- สิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตราย เช่น การไม่มีการกันพนักงานที่ติดเชื้อไข้หวัด หรือไวรัสทำให้ป่วยไปยังห้องพักร้อนพยาบาล ฯลฯ

### 2) ประเมินสถานการณ์และตัดสินใจ การได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง: กำหนดสิ่งที่ไม่ดีอาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ
- การประเมินความเสี่ยง: วิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง
- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: จัดลำดับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูง รวมทั้งพิจารณาผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบ

### 3) การบันทึกผลการวิจัยเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

บริษัทฯ สามารถนำข้อมูลหรือรูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอดีตมาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา และทำการปรับปรุงฐานข้อมูลความเสี่ยงให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการบันทึกอยู่เสมอ

### 4) การประเมินผลการสอบทานความเสี่ยงและปิดความเสี่ยง

บริษัทฯ จะสามารถมั่นใจได้ว่าระดับความเสี่ยงภายในบริษัทฯ ได้รับการดูแล และมีการจัดการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายซ้ำได้





# กระบวนการบริหารความเสี่ยงของนวนคร

# (NNCL Risk Management)



# กรอบการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

1

การบริหารความเสี่ยง  
ก่อนเกิดเหตุ

กำหนดกลยุทธ์/วัตถุประสงค์

ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง  
/ประเมินมาตรการควบคุม

การจัดการความเสี่ยง

การรายงานความเสี่ยง  
/ ดำเนินการและติดตามผล

2

การจัดการภาวะวิกฤต  
ระหว่างเกิดเหตุ

3

การฟื้นฟูผลจากความ  
เสียหายหลังเกิดเหตุ

## ลำดับเหตุการณ์ของอุบัติการณ์

วัตถุประสงค์การฟื้นฟูโดยภาพรวม: กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

### ช่วงเวลาเกิดอุบัติการณ์

#### การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response)

##### ภายในนาทีถึงชั่วโมง:

- รับผิดชอบพนักงาน ลูกค้าและผู้ที่อยู่ในพื้นที่บริการของเรา
- จัดการในกรณีมีผู้เสียชีวิต
- จำกัดการขยายวงกว้างของความเสียหาย
- ประเมินความเสียหาย
- ร้องขอแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)

#### ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

##### ภายในนาทีถึงวัน:

- ติดต่อลูกค้า และผู้อยู่ในพื้นที่บริการของนคร
- ฟื้นฟูกระบวนการธุรกิจหลัก
- ฟื้นฟูงานที่สูญเสียในกระบวนการ

#### การแก้ไข/กลับสู่สภาวะปกติ (Recovery/Resume to Normal)

##### ภายในสัปดาห์ถึงเดือน:

- ซ่อมแซม บุคลากรที่เสียหาย
- ถ้ามีความเสียหายอย่างหนักไม่สามารถใช้งานได้ ต้องจัดหาสถานที่ย้ายไปที่ตั้งถาวร
- เรียกคืนค่าใช้จ่ายจากบริษัทประกันภัย



# องค์ประกอบของ Risk Map

## ข้อมูลภายในบริษัท

- SWOT / PESTEL Analysis
- Historical Data
- Internal Process
- กฎระเบียบภายในบริษัท

## ข้อมูลภายนอกบริษัท

- สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- กฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล



## Risk Map ประกอบด้วย

- ประเภทความเสี่ยงหลัก 4 ประเภท (S-O-F-C)
- ประเภทความเสี่ยงรอง 4 ประเภท (S-O-F-C)
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
- สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)
- ความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง



# กระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดการความเสี่ยง (Process for Risk Matrix))



## การกำหนดค่าและประเมินน้ำหนักสาเหตุความเสี่ยง (Scale for Assessment)

ผลกระทบของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการและประสิทธิภาพ	ระดับคะแนน
สาเหตุในข้อนั้นเป็นตัวส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับ <b>สูงมาก</b> ●	มีมาตรการควบคุมแต่ยัง <b>ไม่มีประสิทธิภาพ</b>	<b>5</b>
สาเหตุในข้อนั้นเป็นตัวส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับ <b>สูง</b> ●	มีมาตรการควบคุมที่ <b>มีประสิทธิภาพเพียงบางส่วน</b>	<b>4</b>
สาเหตุในข้อนั้นเป็นตัวส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับ <b>ปานกลาง</b> ●	มีมาตรการควบคุมที่ <b>ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ</b>	<b>3</b>
สาเหตุในข้อนั้นเป็นตัวส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับ <b>น้อย</b> ●	มีมาตรการควบคุมที่ <b>มีประสิทธิภาพเป็นส่วนใหญ่</b>	<b>2</b>
สาเหตุในข้อนั้นเป็นตัวส่งผล (ตัวเร่ง) ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับ <b>น้อยมาก</b> ●	มีมาตรการควบคุมที่ <b>มีประสิทธิภาพ</b>	<b>1</b>



# การกำหนด KRI, Risk Appetite, และ Risk Tolerance

คณะกรรมการและ  
ผู้บริหารสายงาน

สายงานความเสี่ยง  
และ Risk Owners

## การระบุความเสี่ยง



ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)



ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)



ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)



ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

กำหนด KR  
แต่ละปัจจัย  
เสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้  
(Risk Appetite)

เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่  
ยอมรับได้ / ที่ทนได้/ (Risk  
Tolerance)





## คำนิยาม (Definition)

- **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)**

เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การกำหนด KRI จะช่วยทำให้มีสัญญาณเตือนปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ และปรับปรุงแก้ไข

- **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)**

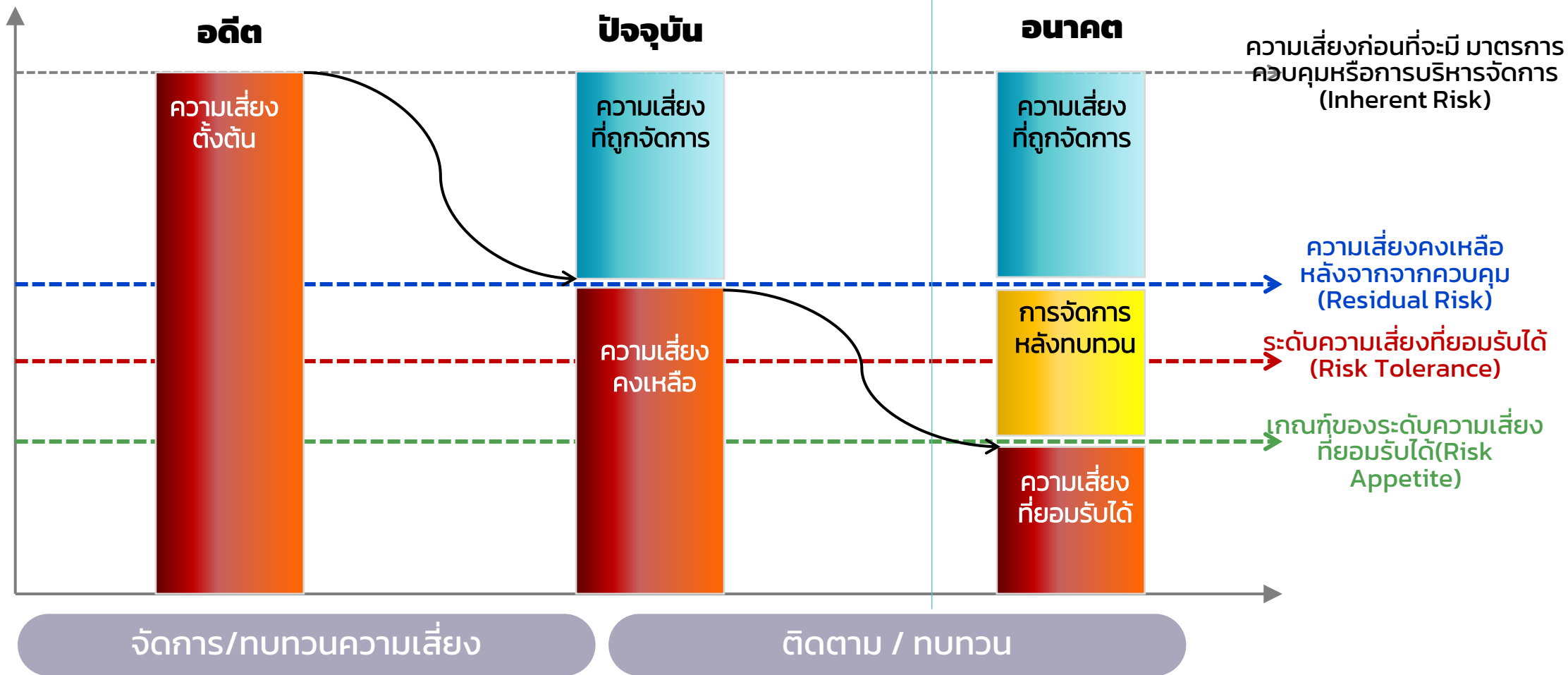
ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

- **เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ / ที่ทนได้/ (Risk Tolerance)**

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

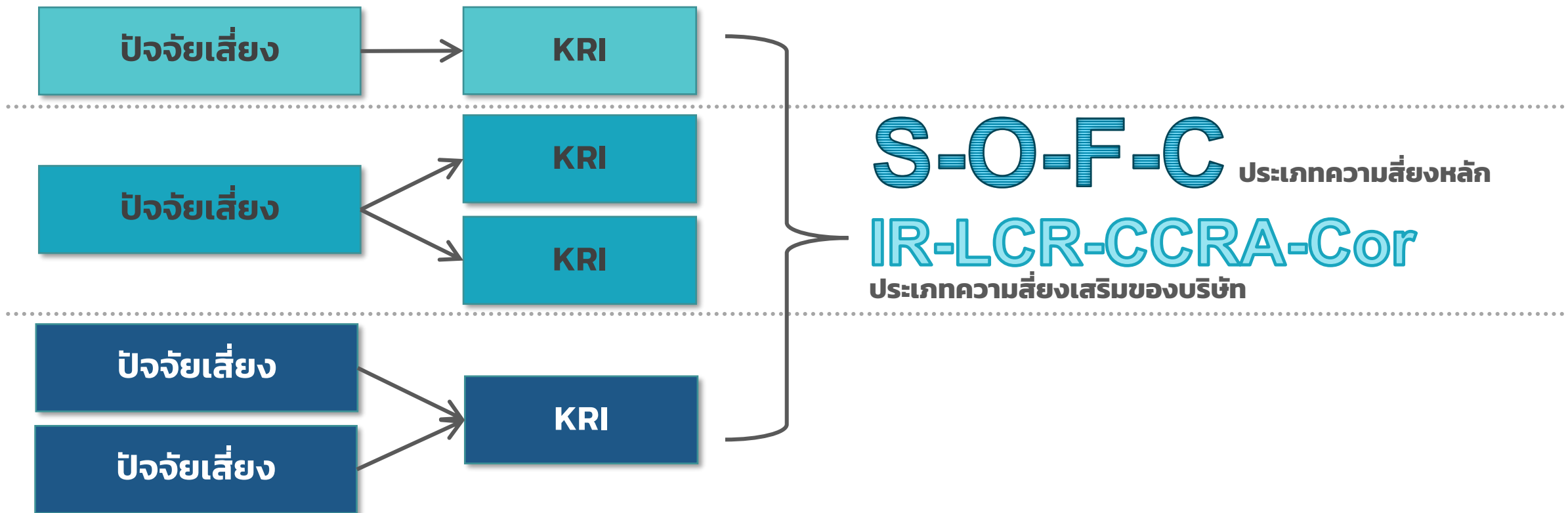


# การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance



## หลักการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators)

- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ให้ครบทุกปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ
- ปัจจัยเสี่ยง: KRI (One to One, One to Many, Many to Many)
- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) ให้ครบทุกประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C) และ (Int-Liq-ClC-Cor)



## หลักการกำหนด Risk Appetite

- สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท เช่น
  - ประมาณจากแผนการดำเนินงานการขาย
  - ค่าเฉลี่ยจากข้อมูล
  - กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับ / คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- สอดคล้องกับเกณฑ์วัดผลการดำเนินการของบริษัท
- สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้

## หลักการกำหนด Risk Tolerance

- สอดคล้องกับเป้าหมายที่บริษัทยอมให้เบี่ยงเบนได้
  - ประมาณจากแผนการดำเนินงานการขาย
  - ข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต
  - กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับ / คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- สอดคล้องกับเกณฑ์วัดผลการดำเนินการของ
- สอดคล้องกับเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของ



## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ปัจจัยเสี่ยง จำนวน 25 ตัว

### โอกาส (Likelihood)

ประเมินโอกาสของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกปัจจัยเสี่ยงทั้ง 25 ตัว ของนวนครว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์มากน้อยเพียงใด

### ฐานข้อมูลที่นำมาใช้ ประกอบการวิเคราะห์

- 1) ข้อมูลภายในบริษัทนวนคร
- 2) ข้อมูลภายนอกบริษัทนวนคร

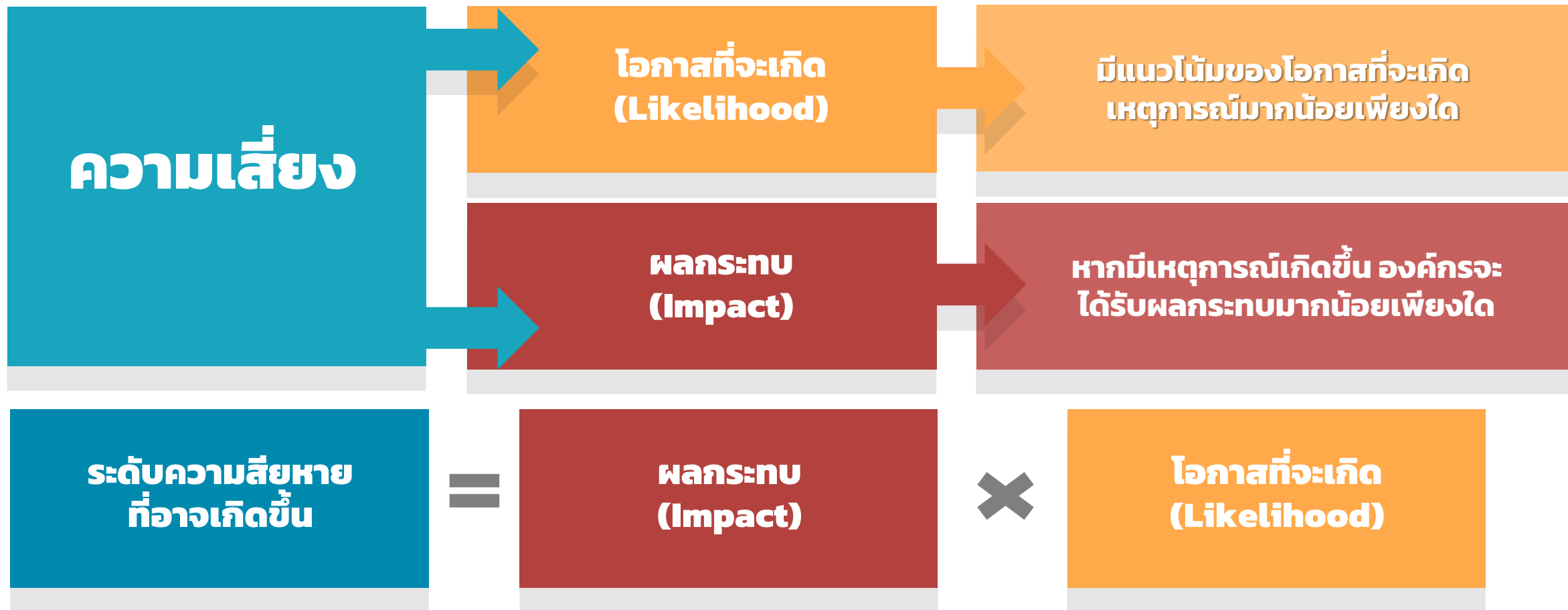
### ผลกระทบ (Impact)

ประเมินผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงรายตัวทั้ง 25 ตัวของนวนคร โดยพิจารณาว่านวนครจะได้รับผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงใด

ระดับความเสียหายของความเสี่ยงตั้งต้น  
ของปัจจัยเสี่ยง 25 ตัว



## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)





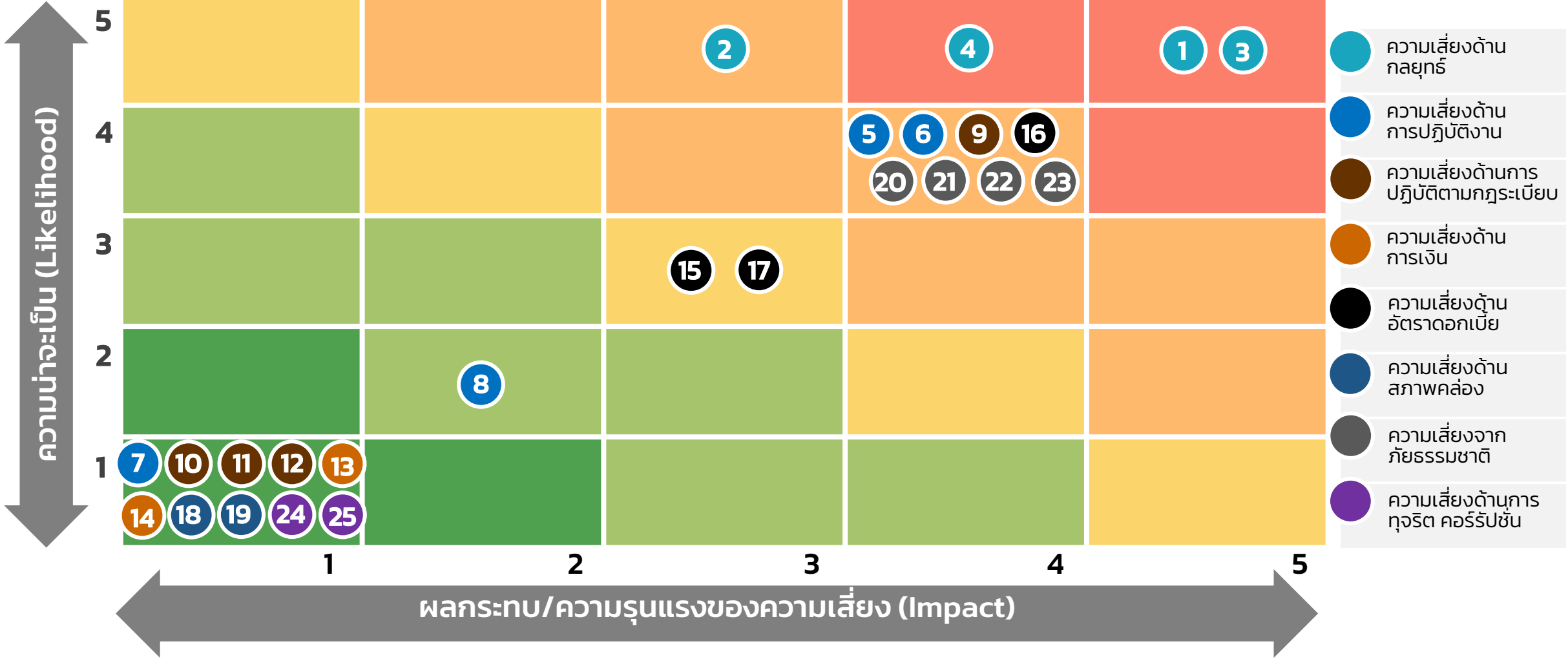
# รายการความเสี่ยงสำคัญบริษัทฯ

1	การขยายธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์	5,5	10	ปัญหาแหล่งน้ำที่นำมาเพื่อผลิตน้ำเพื่ออุตสาหกรรม	1,1	19	แหล่งเงินทุนและกระแสเงินสด	1,1		
2	การให้บริการสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้น	5,3	11	ปัญหาการปล่อยน้ำเสีย ที่ต้องมีการบำบัดน้ำเสีย	1,1	20	น้ำท่วมจากปริมาณน้ำเกินความต้องการที่เกิดจากปริมาณน้ำฝนที่ตก	4,4		
3	การลงทุนจากต่างประเทศชะลอตัว	5,5	12	การสร้างผลกระทบสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับชุมชน	1,1	21	กำแพงกั้นน้ำรอบบริเวณเขตอุตสาหกรรม	4,4		
4	ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อลูกค้าเดิม และลูกค้าในประเทศ	5,4	13	อัตราแลกเปลี่ยนที่แปรเปลี่ยน ไม่คงที่	1,1	22	ภัยแล้งจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ	4,4		
5	การรักษาบุคคลากรมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง	4,4	14	สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ	1,1	23	การขุดบ่อกักเก็บน้ำในฤดูฝนเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอต่อการใช้	4,4		
6	สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยใน มาตรการป้องกัน และกบทวน	4,4	15	ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้าน ESG	3,3	24	ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน	1,1		
7	การถูกโจมตีข้อมูลทางธุรกิจ หรือมีการรั่วไหลของข้อมูล	1,1	16	กระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท	4,4	25	ช่องทางการแจ้งเบาะแส และข้อร้องเรียนทั้งจากภายในและภายนอก	1,1		
8	ความตระหนักรู้ด้านส่งเสริมและอันตรายจากเทคโนโลยีสารสนเทศ	2,2	17	ดอกเบี้ยจากเงินกู้ยืม	3,3		ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ความเสี่ยงด้านการเงิน
9	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง	4,4	18	ระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,1		ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ	ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน



# Risk Matrix

RISK	5	4	3	2	1
Impact	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
Likelihood	ภายใน 3 เดือน	ภายใน 6 เดือน	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี	ภายใน 3 ปี



### 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Key Risk-Strategic Risk: S)

การขยายธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ เพื่อต่อยอดธุรกิจที่มีอยู่แล้วรวมทั้งการให้บริการสาธารณูปโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างมั่นคง และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการแพร่ระบาดของCOVID-19 ทำให้การลงทุน การเดินทางระหว่างประเทศชะลอตัว ผู้ประกอบการภายในเขตอุตสาหกรรมของนครก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน บริษัทฯ ก็ยังมีการต่อยอดไปยังธุรกิจใหม่ และรักษาฐานรายได้เดิมอย่างต่อเนื่อง



### 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Key Risk-Operational Risk: O)

ให้มีบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ตลอดจนมีความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน มีมาตรการป้องกัน และทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ในปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และมีอิทธิพลต่อการทำงานและการใช้ชีวิตของคนในสังคมอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ ต้องมีความระมัดระวังเรื่องการถูกโจมตีข้อมูลทางธุรกิจ หรือมีการรั่วไหลของข้อมูล ทำให้ต้องมีการตรวจสอบ และติดตามอย่างใกล้ชิด รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการและอุปกรณ์เพื่อตรวจสอบช่องทางด้านความปลอดภัยของเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างความตระหนักรู้ด้านส่งเสริมและอันตรายจากเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและการป้องกันข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ



### 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Key Risk-Financial Risk: F)

ในด้านอัตราแลกเปลี่ยน กลุ่มบริษัทไม่มีสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ



### 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Key Risk- Compliance Risk: C)

ปัจจุบัน กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงที่บริษัทฯ อาจปฏิบัติไม่ครบถ้วน ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ทั้งนี้ ทางบริษัทจึงวางแผนเพื่อติดตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยการเผยแพร่ให้ผู้บริหารพนักงาน และยังมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของหน่วยงาน หรือกิจกรรมของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน

การพัฒนาเขตนิคมอุตสาหกรรม ปทุมธานีมีพื้นที่ 6,500 ไร่ และโรงงาน 216 โรงงาน มีประชากรอาศัยอยู่ มากกว่า 150,000 คน นครราชสีมา มีพื้นที่ 1,900 ไร่ และโรงงาน 25 โรงงาน เป็นธุรกิจที่ต้องดำเนินการเกี่ยวข้องกับชุมชน ที่อยู่อาศัย และกระทบ

สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม เรื่องดังกล่าวมีความสำคัญเป็นอย่างมาก กระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติเรื่องของแหล่งน้ำที่นำมาเพื่อผลิตน้ำเพื่ออุตสาหกรรม และมีการปล่อยน้ำเสีย ต้องมีการบำบัดน้ำเสีย โดยให้ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้นเลย ปัจจุบันได้มีกฎหมายควบคุมดูแล และกำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล



### 5) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Financial Market Risk-Interest Rate Risk: IR)

ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของอัตราดอกเบี้ยตลาดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท แต่เนื่องจากเงินกู้ยืมของบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ ทำให้กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงต่ำจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความอ่อนไหวต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเรื่องดอกเบี้ยจากเงินกู้ยืมที่มาจากผลของการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยจึงไม่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย



### 6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Financial Market Risk–Liquidity Risk: LCR)

กลุ่มบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและรักษาระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเพียงพอในการจัดหาเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท และลดผลกระทบจากความผันผวนในกระแสเงินสด ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง จึงมุ่งเน้นพัฒนาโครงการที่มีความเสี่ยงที่ยอมรับได้และบริษัทฯ มีการเงินที่มั่นคง หากมีความจำเป็นต้องจัดหาแหล่งเงินทุน ก็มีกระแสเงินสดที่เพียงพอ



### 7) ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ(ภัยน้ำท่วมและภัยน้ำแล้ง) (ESG Risk–Climate Change Risk: CCRA)

น้ำท่วม เกิดจากปริมาณน้ำฝนที่ตกในพื้นที่ภาคเหนือและภาคกลางตอนบน ไหลมารวมกันทำให้เกิดปริมาณน้ำเกินความต้องการ แต่ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการสร้างกำแพงกันน้ำรอบบริเวณเขตอุตสาหกรรม 20.6 กิโลเมตร ป้องกันน้ำท่วมภายใน เพราะถ้าไม่มีการป้องกัน จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรมได้

ภัยแล้ง เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ อาจทำให้การใช้น้ำเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯจึงมีการดำเนินการหาแหล่งน้ำเพิ่มเติม โดยการขุดบ่อกักเก็บน้ำในฤดูฝนเพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อการใช้ของผู้ประกอบการ



### 8) ความเสี่ยงด้านการทุจริต คอร์รัปชัน (Compliance Risk–Anti-Bribery and Corruption Risk: ABAC)

บริษัทฯ ได้ตระหนัก และประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นอุปสรรคต่อความยั่งยืนของบริษัทฯ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน บริษัทฯได้วางแผนจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตโดย กำหนดนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยฝ่ายบริหารจัดการให้มีการสอบทานกระบวนการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องทุกไตรมาส และจัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแส และข้อร้องเรียนทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในได้บรรจุเป็นหนึ่งในแผนการตรวจสอบแต่ละหน่วยงาน





บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)

[www.navanakorn.com](http://www.navanakorn.com)