

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)

### บทนำ

เนื้อหาในส่วนนี้จะนำเสนอภาพรวมวิธีการบริหารความเสี่ยงองค์กรในแต่ละชั้นตอนของบริษัทฯ และธุรกิจหลัก 4 ประเภท อันได้แก่ (1) ธุรกิจระบบขนส่งมวลชน (2) ธุรกิจสื่อโฆษณา (3) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และ (4) ธุรกิจบริการ ในปี 2556/57 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรในแต่ละธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรนี้ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานของ Committee of the Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO)

### วัตถุประสงค์ของนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การรับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในพฤติกรรมกรรมการลงทุน ดังนั้นจุดประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ไม่ใช่เพื่อการลดความเสี่ยงออกไปทั้งหมด แต่เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละธุรกิจทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและจัดให้มีวิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารจะใช้ความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงเหล่านี้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

จุดประสงค์ของนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ การสื่อสารให้ทุกหน่วยธุรกิจและทุกหน่วยงานเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละธุรกิจมีการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรายงานความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

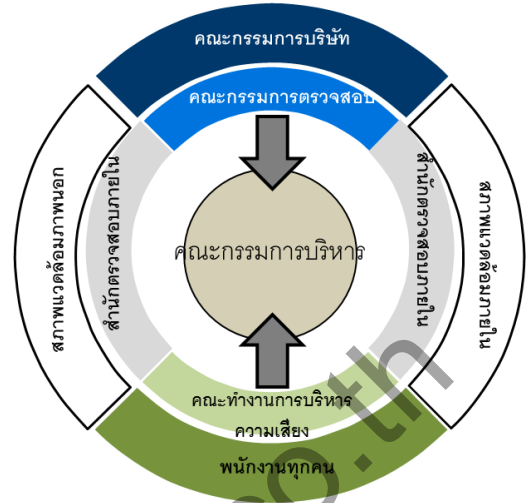
บริษัทฯ เชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่จะช่วยให้กลุ่มบริษัทบรรลุเป้าประสงค์ได้ บริษัทฯ มีการดูแลให้แต่ละธุรกิจปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยมี การระบุ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อจะได้จัดให้มีการควบคุมความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะได้ตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างถูกต้อง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความถูกต้องของการรายงานงบการเงิน ไม่ว่าจะในระดับบริษัทฯ เอง หรือในระดับหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้แนวทางบริหารความเสี่ยง ยังได้ทำควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการและระบบการควบคุมภายในที่ดีขององค์กร

## การบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ได้ใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน

**คณะกรรมการบริษัท** เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ ความเสี่ยงจากระดับบนลงล่าง โดยมีบทบาทหน้าที่ในการ ก) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ข) ประเมินความเหมาะสมของนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และ ค) ดูแลให้มีการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายในไปปฏิบัติจริง และเพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนี้ได้ **คณะกรรมการตรวจสอบ** มีบทบาทหน้าที่ในการประเมินความพอเพียงของนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร



ศูนย์กลางการบริหารความเสี่ยงองค์กรของกลุ่มบริษัท คือ **คณะกรรมการบริหาร** โดยคณะกรรมการบริหารมีบทบาทหน้าที่ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงหลักและปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริหารเป็นศูนย์รวมการบริหารความเสี่ยงเพราะมีศักยภาพในการเข้าถึงทุกหน่วยงานภายในองค์กร

พนักงานทุกคนในองค์กร ได้รับการส่งเสริมให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ทั้งนี้ วิธีการบริหารความเสี่ยงจากระดับล่างขึ้นบน คือการที่บริษัทฯ มอบหมายให้แต่ละธุรกิจและแต่ละหน่วยงานดำเนินการประเมินความเสี่ยง และเสนอวิธีการจัดการและควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นเอง โดยบริษัทฯ ได้ให้บริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ามาจัดอบรมเพื่อให้ทุกหน่วยงานเข้าใจถึงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้แต่ละหน่วยงานเรียนรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตน และสามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในกรอบความเสี่ยงที่แต่ละธุรกิจยอมรับได้

นอกจากนั้น คณะกรรมการบริหารยังได้ตั้ง**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกธุรกิจในกลุ่มบริษัท โดยคณะทำงานมีหน้าที่รวบรวมความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานและประเมินความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท คณะทำงานยังมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารทุกไตรมาส และต่อคณะกรรมการบริษัททุกปี

นอกจากบทบาทหน้าที่ในการประเมินความมีประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้ของระบบการควบคุมภายในแล้ว **สำนักตรวจสอบภายใน** ยังมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการตรวจสอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

### กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

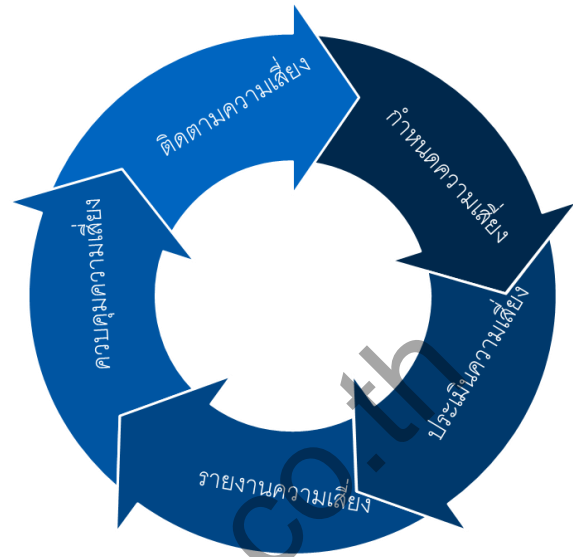
กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนี้จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท และออกแบบมาเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัท มีการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม

คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กรและกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เพื่อให้แต่ละธุรกิจมีการจัดการและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารติดตามและควบคุมให้แต่ละธุรกิจและแต่ละหน่วยงานบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในกรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนี้สามารถช่วยในการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการรายงานและตรวจสอบตามที่กำหนดไว้ สำหรับวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน (ซึ่งได้รับผลจากปัจจัยภายนอก) กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรถูกออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร ได้ทราบความคืบหน้าของการดำเนินการของแต่ละธุรกิจในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

1. **การกำหนดความเสี่ยง** เพื่อระบุปัจจัยความไม่แน่นอนซึ่งมีผลกระทบในแง่ลบต่อองค์กร บริษัทฯ ได้พัฒนาขั้นตอนและวิธีการในการระบุปัจจัยความเสี่ยงซึ่งบริษัทฯ และแต่ละธุรกิจมีหน้าที่ระบุปัจจัยความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยจะมีการตรวจสอบปัจจัยเหล่านี้เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ บริษัทฯ จะรวบรวมความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท โดยจะแบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย และความเสี่ยงด้านการทุจริต โดยบริษัทฯ เชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงด้วยตนเองนั้นเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด

2. **การประเมินความเสี่ยง** บริษัทฯ และแต่ละธุรกิจได้จัดทำ “แผนผังความเสี่ยง” ขึ้น โดยแผนผังความเสี่ยงนี้จะสรุปความเสี่ยงหลักซึ่งอาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท เช่น ผลประกอบการและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบเกินกว่าระดับที่กำหนดไว้ จะถือว่าเป็นความเสี่ยงหลัก ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะถูกวิเคราะห์และประมาณการในแง่โอกาสในการเกิดและความร้ายแรงของผลกระทบ



3. การรายงานความเสี่ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการรายงานความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยส่งเสริมกระบวนการรายงานความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ บริษัทฯ กำหนดให้แต่ละธุรกิจจัดทำรายงานเพื่อสรุปตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการติดตามความเสี่ยงของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

4. การควบคุมความเสี่ยง บริษัทฯ และแต่ละธุรกิจมีการจัดทำขั้นตอนและวิธีการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้ สำหรับความเสี่ยงที่ยังสูงกว่าระดับที่กำหนดไว้ แต่ละธุรกิจจะเสนอมาตรการในการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมพร้อมกับการศึกษาประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และปฏิบัติตามมาตรฐานเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร

5. การติดตามความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยงนี้จะเกี่ยวข้องกับทั้งการประเมินความเสี่ยงและการประเมินระบบที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในจะมีการเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม โดยแต่ละธุรกิจจะจัดทำรายงานเพื่อสรุปตัวชี้วัดพร้อมเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าธุรกิจ ได้รับ /อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด กรณีที่ตัวชี้วัดถึงเกณฑ์ที่กำหนด หน่วยงานจะต้องแจ้งผู้บริหารเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นทันที นอกจากนี้แต่ละธุรกิจจะรายงานการประเมินการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารทุกไตรมาส และคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการประเมินความน่าเชื่อถือของกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยรวมเป็นประจำทุกปี ผ่านการประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายใน