

Enterprise Risk Management and ESG



การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM)



กระบวนการที่ได้รับอิทธิพลมาจากคณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตั้งกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การติดตามผล

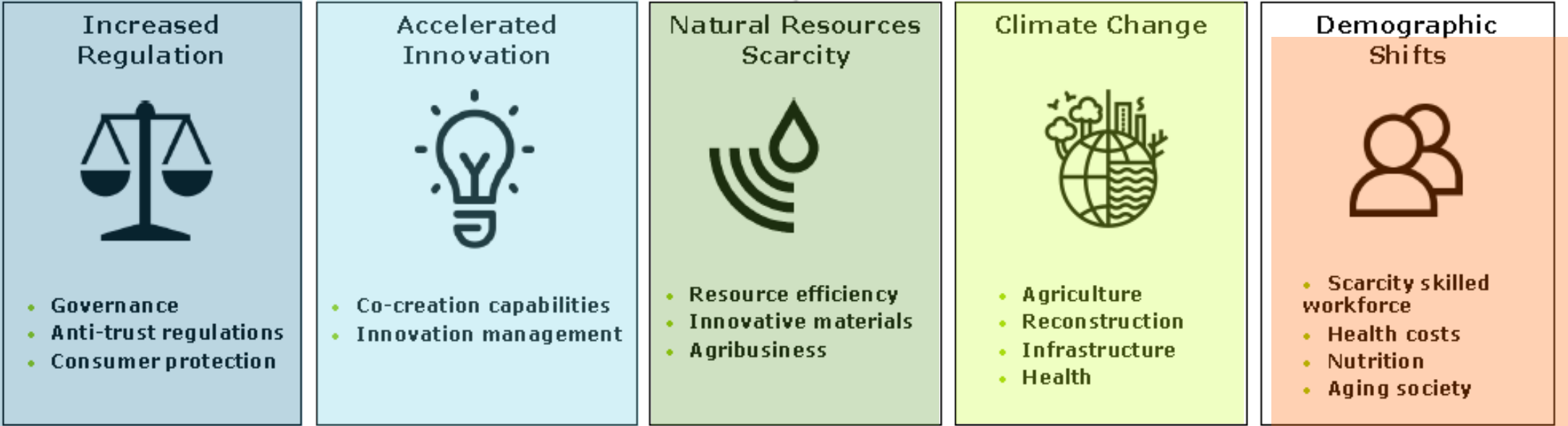


COSO - ERM

Why Sustainability Matters

Megatrends Shaping the World and Business

- ☛ Accelerating Global Changes
- ☛ Exceeding Earth Carrying Capacity
- ☛ Shifting Demographics & Consumer Behavior



Competitive advantage for companies with better management of **Risks** and **Opportunities**

Sustainable Development Goals (Global)

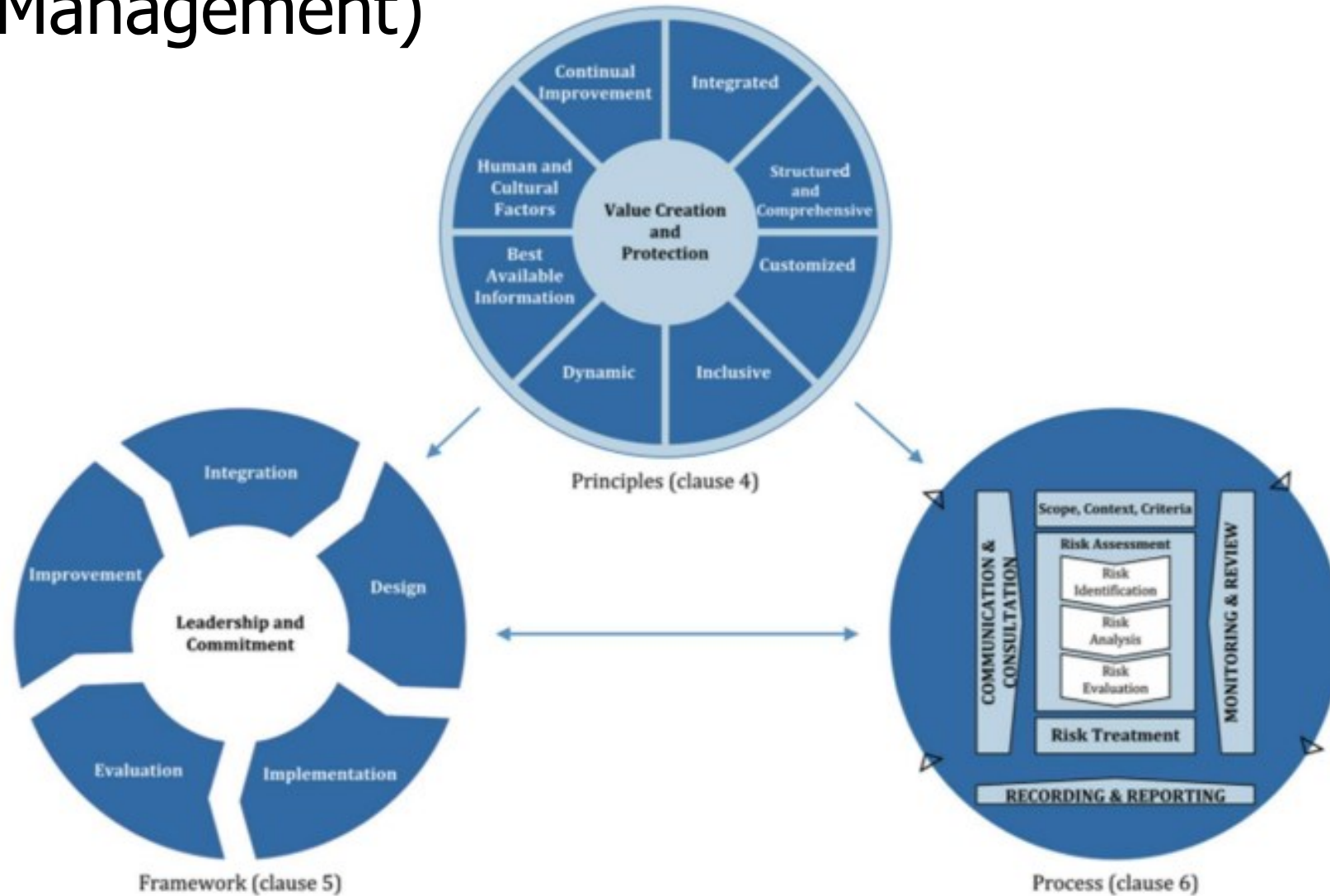


SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1 NO POVERTY 	2 ZERO HUNGER 	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING 	4 QUALITY EDUCATION 	5 GENDER EQUALITY 	6 CLEAN WATER AND SANITATION 
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 	10 REDUCED INEQUALITIES 	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 
13 CLIMATE ACTION 	14 LIFE BELOW WATER 	15 LIFE ON LAND 	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS 	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS 	

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

ISO 31000:2018



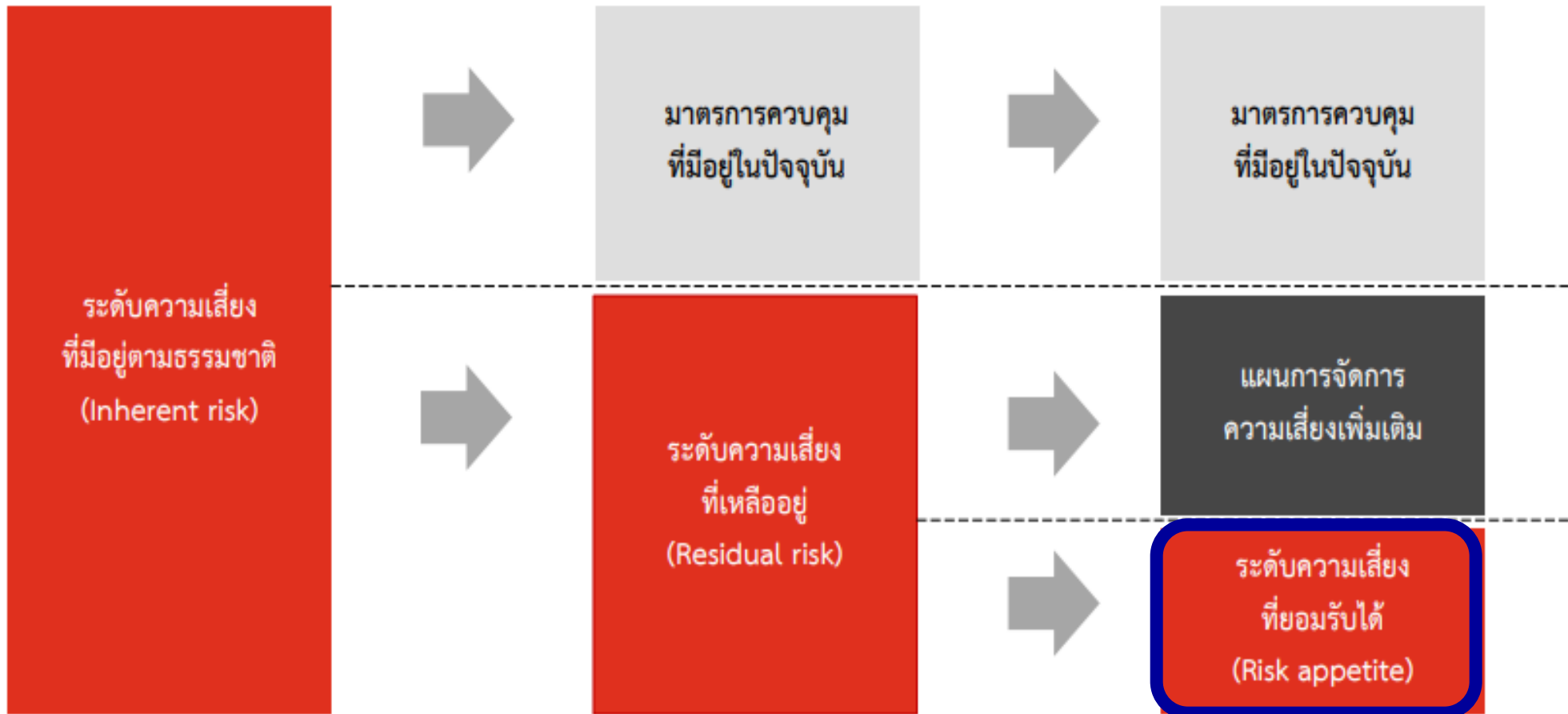
แผนภาพที่ 3.1 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



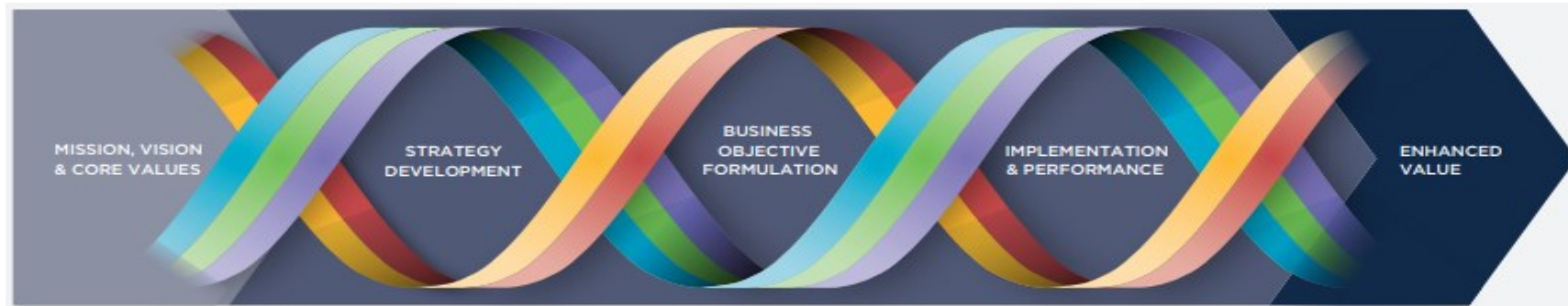
ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- **ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk):** ความเสี่ยงก่อนที่จะมีการควบคุม
- **การควบคุม (Control):** กระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงที่มี ให้มีระดับความเสี่ยงลดลง **ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk):** ความเสี่ยงหลังจากที่มีกระบวนการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงแล้ว



การประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

COSO's Enterprise Risk Management Framework

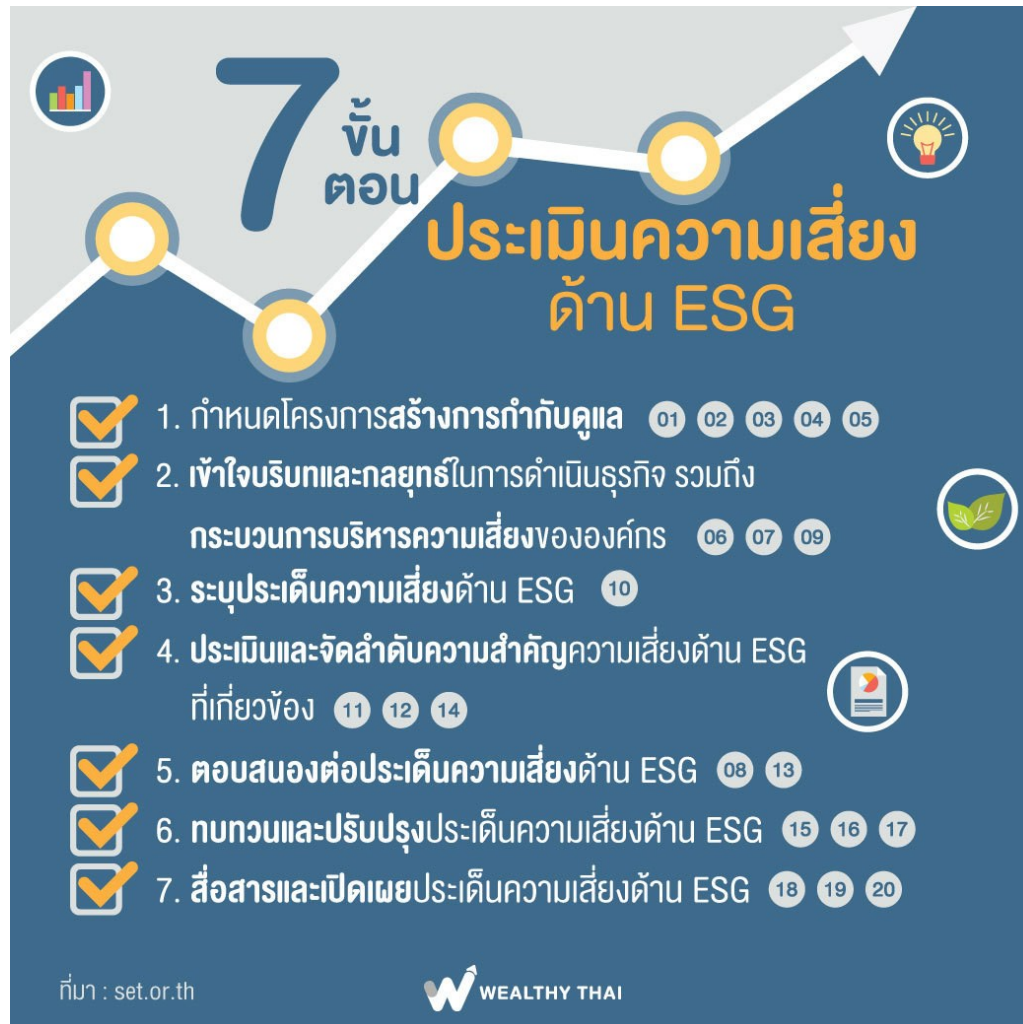


The purpose of the guidance is to help an entity achieve:

- **Enhanced resilience:** An entity's medium- and long-term viability and resilience will depend on the ability to anticipate and respond to a complex and interconnected array of risks that threaten the strategy and objectives.
- **A common language for articulating ESG-related risks:** ERM identifies and assesses risks for potential impact to the strategy and business objectives. Articulating ESG-related risks in these terms brings ESG issues into mainstream processes and evaluations.
- **Improved resource deployment:** Obtaining robust information on ESG-related risks enables management to assess overall resource needs and helps optimize resource allocation.
- **Enhanced pursuit of ESG-related opportunities:** By considering both positive and negative aspects of ESG-related risks, management can identify ESG trends that lead to new opportunities.
- **Realized efficiencies of scale:** Managing ESG-related risks centrally and alongside other entity-level risks helps to eliminate redundancies and better allocate resources to address the entity's top risks.
- **Improved disclosure:** Improving management's understanding of ESG-related risks can provide the transparency and disclosure investors expect and achieve compliance with jurisdictional reporting requirements.

การประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

ขั้นตอนการประเมิน ESG Risk



วัตถุประสงค์/
เป้าหมายของ
องค์กร



1. การระบุความเสี่ยง
(Risk
Identification)



2. การประเมินความ
เสี่ยง (Risk
Assessment)



3. การจัดการความเสี่ยง
(Risk Response)



4. การติดตามและ
รายงานความเสี่ยง
(Risk Monitoring &
Reporting)

ความเสี่ยง VS โอกาส



ความเสี่ยง

The possibility that events will occur
and affect the achievement of
strategy and business objectives.



โอกาส

An action or potential action
that creates or alters goals or
approaches for creating,
preserving, and realizing value.

1. การระบุความเสี่ยง: ประเภทของความเสี่ยง

ESG Risk

“

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า **“ESG Risk”** ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความอยู่รอดขององค์กร

”

Environmental

Climate Change	Natural Resources	Pollution & Waste	Environmental Opportunities
Carbon Emissions	Water Stress	Toxic Emissions & Waste	Opportunities in Clean Tech
Product Carbon Footprint	Biodiversity & Land Use;	Packaging Material & Waste	Opportunities in Green Building
Financing Environmental Impact	Raw Material Sourcing	Electronic Waste	Opportunities in Renewable Energy
Climate Change Vulnerability			

Social

Human Capital	Product Liability	Stakeholder Opposition	Social Opportunities
Labor Management	Product Safety & Quality	Controversial Sourcing	Access to Communication
Health & Safety	Chemical Safety		Access to Finance
Human Capital Development	Financial Product Safety		Access to Health Care
Supply Chain Labor Standards	Privacy & Data Security		Opportunities in Nutrition & Health
	Responsible Investment		Technology Disruptions
	Health & Demo. Risk		

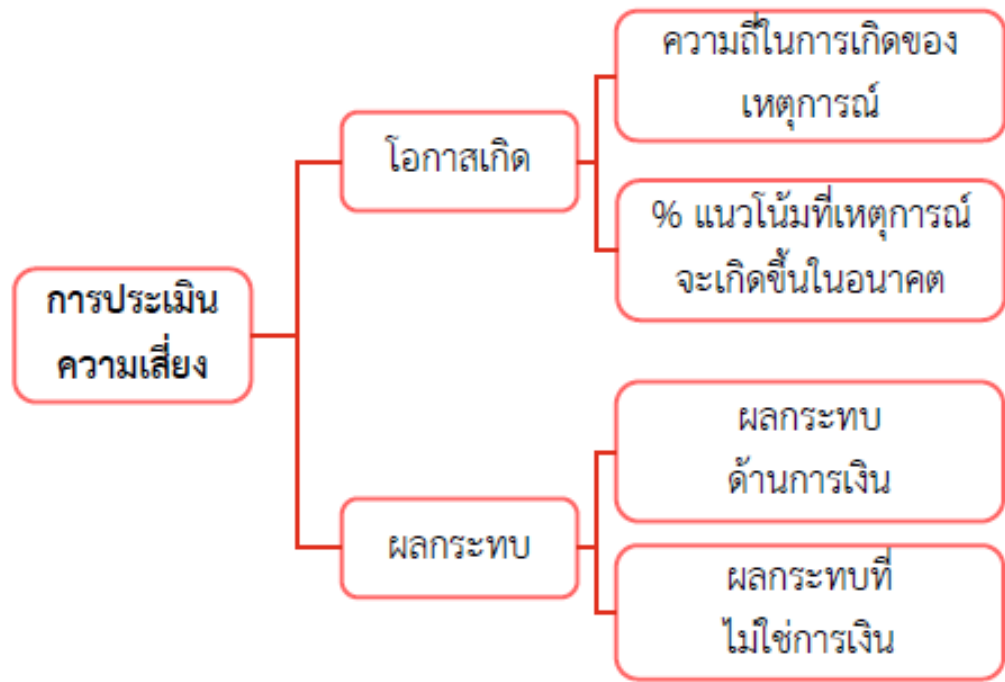
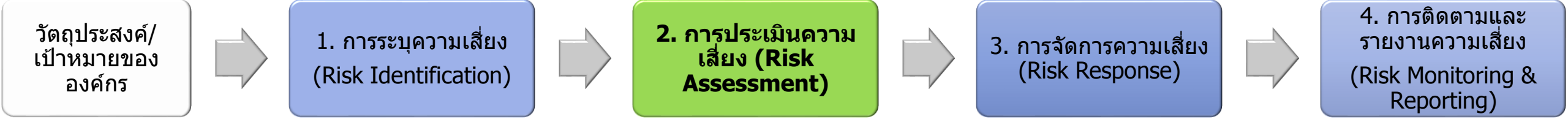
Governance

Corporate Governance	Corporate Behavior
Board Diversity	Business Ethics
Executive Pay	Anti-Competitive Practices
Ownership	Corruption & Instability
Accounting	Financial System Instability
	Tax Transparency

1. การระบุความเสี่ยง: ประเภทของความเสี่ยง (ESG Risk)

ESG Risks or opportunity - COSO

Type	ESG-related risk or opportunity	Environmental	Social	Governance
Strategic	• Shifting customer preferences toward products that are manufactured with ethical supply chains		■	
	• Growing investor interest in ESG issues, resulting in proxy voting against the company on a range of topics (e.g., diversity, deforestation and human rights)	■	■	■
Operational	• Increased cost of raw materials due to sustainable forestry practice requirements	■		
	• Reduction of waste and raw material costs through improved manufacturing processes	■		
	• Changing weather patterns and increased natural disasters disturbing operations and business continuity	■		
Financial	• Reputation impacts and societal concerns due to a tax avoidance strategy and lack of tax transparency		■	■
	• Investment in local content to generate sustained and inclusive growth through economic diversification and employment opportunities		■	
	• Increased taxation from carbon tax regulation	■		
Compliance	• Enhanced reporting requirements for greenhouse gas emissions and energy usage	■		
	• Inaccurate or fraudulent disclosure of emissions resulting in fines and penalties and loss of consumer trust	■		■



Impact \ Likelihood	LOW	MEDIUM	HIGH	VERY HIGH
VERY HIGH	Yellow	Orange	Red	Red
HIGH	Yellow	Yellow	Orange	Red
MEDIUM	Green	Yellow	Yellow	Orange
LOW	Green	Green	Yellow	Yellow

- ประเภทของการวิเคราะห์**
- เชิงคุณภาพ
 - เชิงปริมาณ

- ต้องทำการประเมิน**
- ความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้
 - เหตุการณ์สามารถควบคุมได้อย่างไร
 - ต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้จากการลดความเสี่ยง

Risk Rating	Score	Mitigation
Very High	12,16	The mitigation plan is required and needed for immediate action
High	8,9	The mitigation plan is required and needed discussion for implementing action
Medium	3,4,6	The mitigation plan is required and periodically monitored
Low	1,2	No action required but monitor exposure level

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

Impact Level		Economic	Environment	Reputation
1	Low Impact	<ul style="list-style-type: none"> - No impact (Cost/expenditure) on business - Have impacts on the production/ delivery of the products or main services resulting in less than 5% decrease in product/ service 	<ul style="list-style-type: none"> - Minor impact on the environment - Does not exceed the limit required in the permit 	<ul style="list-style-type: none"> - No impact on reputation
2	Medium Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Result in expenditure but does not cause disruption to the business or operation - Have impacts on the production/ delivery of the products or main services resulting in 5-10% decrease in product/ service 	<ul style="list-style-type: none"> - Damage is restricted to the operation are - Remediation time is between 6-12 months 	<ul style="list-style-type: none"> - Limited impact on reputation (day/week)
3	High Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Result in high expenditure and negative impact on business - Have impacts on the production/ delivery of the products or main services resulting in 10-20% decrease in product/ service 	<ul style="list-style-type: none"> - Medium damage (less than 5 km radius from the point of incident) - Remediation time spans over 12 months 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact on reputation (week/month) - Draw attention from local media - Protest from community
4	Very High Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Result in very high expenditure and extreme negative impact on business - Have impacts on the production/ delivery of the products or main services resulting in over 20% decrease in product/ service 	<ul style="list-style-type: none"> - Extreme damage (within 5-10 km radius from the point of incident) - Remediation time spans over 24 months - Extreme exceed the limit required in the permit 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact on reputation (week/year) - Draw attention from nation and international media - Protest from community that may result in business continuity

วัตถุประสงค์/
เป้าหมายของ
องค์กร

1. การระบุความเสี่ยง
(Risk Identification)

2. การประเมินความ
เสี่ยง (Risk
Assessment)

3. การจัดการความ
เสี่ยง (Risk
Response)

4. การติดตามและ
รายงานความเสี่ยง
(Risk Monitoring &
Reporting)

ANALYSIS

PLAN

EVALUATE

RISK

CONTROL

REVIEW

ASSESSMENT

การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิด ขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่ง ต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับ ความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหาร ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

3. การจัดการความเสี่ยง: การตอบสนองต่อความเสี่ยง



Preventive Controls

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

เป็นการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น



Detective Controls

การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

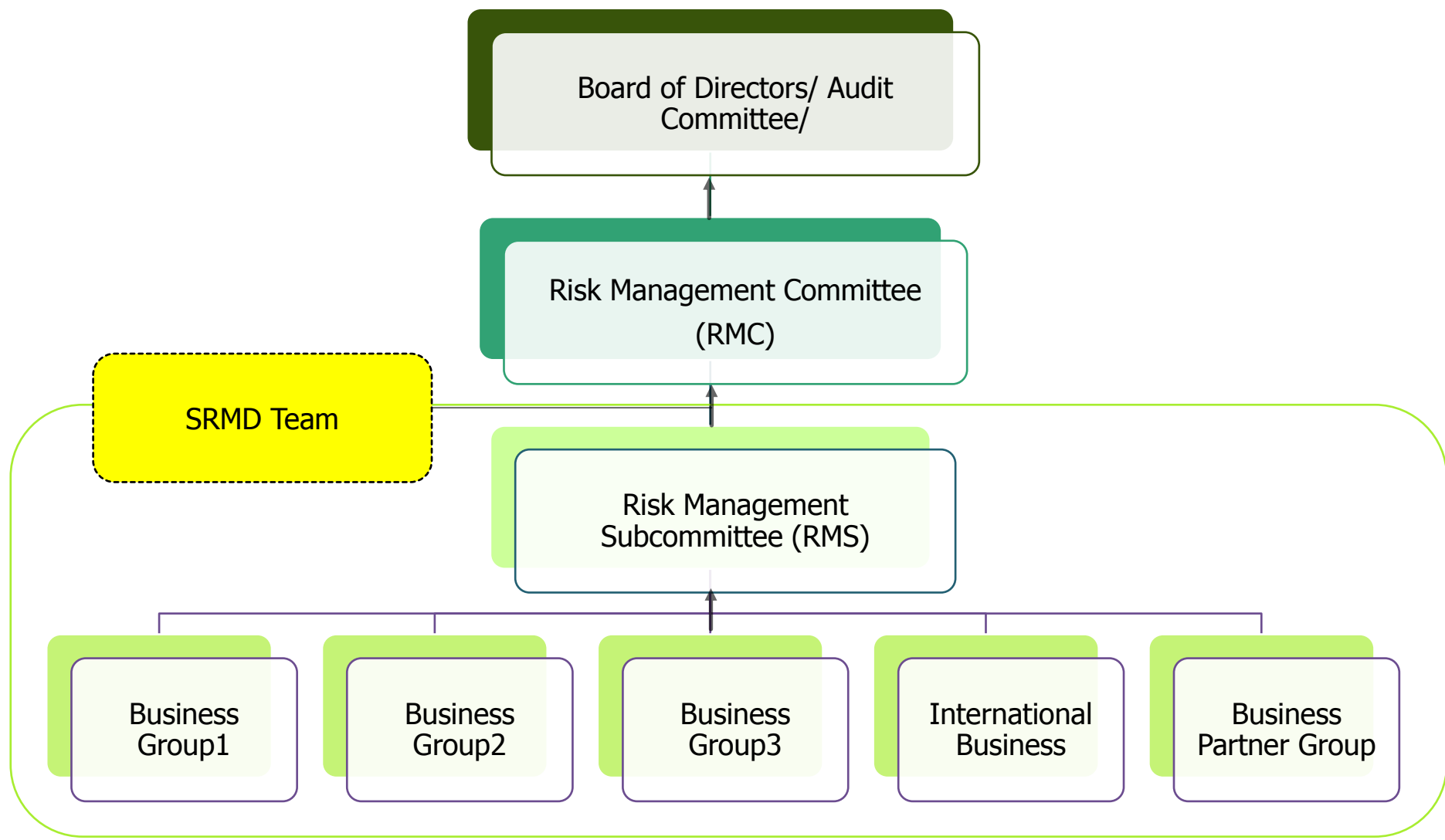
เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบยืนยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น



Corrective Controls

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

เป็นวิธีการควบคุมเพื่อกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต



วัตถุประสงค์/
เป้าหมายของ
องค์กร



1. การระบุความเสี่ยง
(Risk Identification)



2. การประเมินความ
เสี่ยง (Risk
Assessment)



3. การจัดการความ
เสี่ยง (Risk Response)



4. การติดตามและรายงาน
ความเสี่ยง
(Risk Monitoring &
Reporting)



Monitoring

The monitoring is typically performed by management as part of its internal control activities, such as review of analytical reports or management committee meetings to make understand how the risk response strategy is working and whether the objectives are being achieved.



Reporting

- The Risk Management Subcommittee of each group proposes the summary reports of risk management to the Risk Management Committee for approval in the RMC Meeting.
- Procedures to ensure that quarterly approved reports identifying key risks and risk management actions are prepared for each group and reported to BJC's Board of Director and Audit Committee on a quarterly basis.

วัตถุประสงค์/
เป้าหมายของ
องค์กร



1. การระบุความเสี่ยง
(Risk Identification)



2. การประเมินความ
เสี่ยง (Risk
Assessment)



3. การจัดการความ
เสี่ยง (Risk Response)



4. การติดตามและรายงาน
ความเสี่ยง
(Risk Monitoring &
Reporting)

Systematically track the identified risks

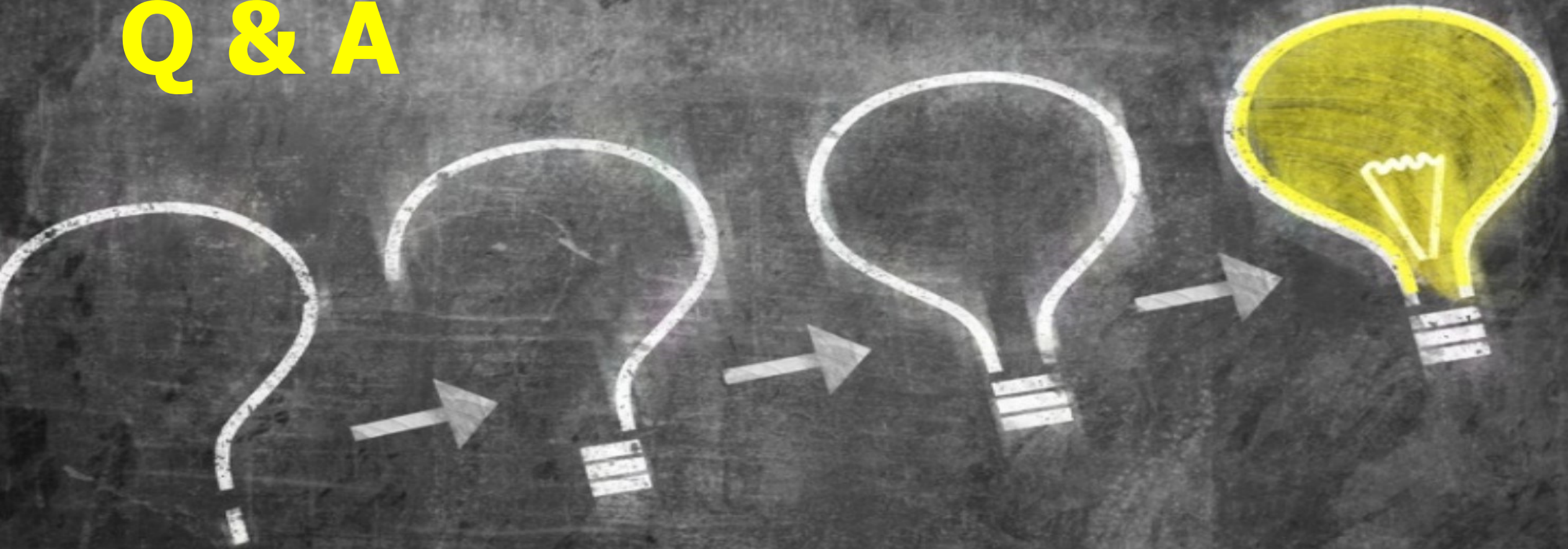
Identify any new risks

Ensures that risks have been correctly identified and assessed and appropriate controls put in place

Capture lessons learned for future risk assessment and allocation efforts

Formally documenting the ongoing risk management process

Q & A





Thank you