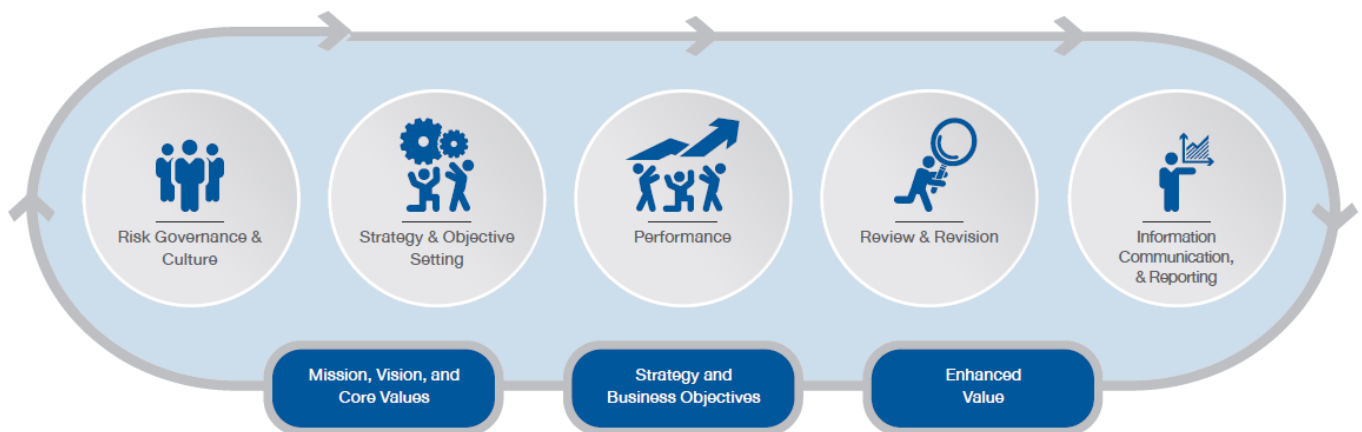


## การบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญและเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง และบรรลุเป้าหมายสร้างการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้นำแนวทางมาตรฐานของ “COSO-ERM 2017” หรือ “The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission-Enterprise Risk Management 2017” มาใช้เป็นหลักและกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Risk) และระดับโครงการ (Project Risk) รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เพื่อติดตามระดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Business Unit) ที่รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทฯ และเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้แก่บริษัทฯ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ด้วยการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัทฯ “Integrating with Strategy and Performance” ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงกับการดำรงอยู่และเติบโตของบริษัทฯ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) โดยกำหนดให้มีการวัดผลความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจได้รับ ด้วยการบ่งชี้วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่บริษัทฯ เผชิญอยู่ และปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะความเสี่ยงของบริษัทฯ ในอนาคต องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่



- 1) **Risk Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร)** ประกอบด้วย บทบาทของ คณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อ ค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์
- 2) **Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร)** ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การ กำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง
- 3) **Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน)** ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การ จัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมด
- 4) **Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง)** ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการ บริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการ บริหารความเสี่ยง
- 5) **Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)** ประกอบด้วย การใช้ สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ การรายงานความสำเร็จในการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- 1) **คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team: RMT)** ซึ่งมีตัวแทนฝ่ายบริหารของแต่ละสายงานของ บริษัทฯ เป็นสมาชิกของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ร่วมกันในการประเมินความเสี่ยง (Risk Management) และแผนการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมถึงพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่รับผิดชอบทั้งใน ระดับโครงการและองค์กร
- 2) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC)** เป็นคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทฯ พิจารณากลับกรองข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอ พร้อมทั้งพิจารณาแผนบริหารจัดการสำหรับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์กรอย่างรอบคอบ รวมถึงการให้ คำแนะนำเพิ่มเติมใน การประเมินความเสี่ยง และแผนการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) **การประชุมระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)** เพื่อ การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างการบริหาร ความเสี่ยงและการตรวจสอบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยนำผลการประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กรและระดับโครงการมาใช้เป็น หัวข้อร่วมในการพิจารณา ตรวจสอบและติดตามประเด็นเหล่านั้นว่า ได้มีการบริหารจัดการอย่างครบถ้วนและ เพียงพอครอบคลุมในทุกมิติ

## ปัจจัยความเสี่ยงหลัก

- 1) **ความเสี่ยงด้านแผนกลยุทธ์ (Strategic Risk)** บริษัทฯ ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินแผนกลยุทธ์ เช่น ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี มาเป็นองค์ประกอบในการ ทบทวน เพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก บริบทของ นโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ของภาครัฐ รวมถึงทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าในอนาคต ซึ่ง คาดการณ์ว่าจะมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความผันผวนของอัตราผลตอบแทนในการลงทุนโครงการเพิ่ม มากขึ้นตามลำดับของการแข่งขัน
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)** เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายของ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการสร้างรายได้ของโครงการ การบริหาร และควบคุมประสิทธิภาพของเครื่องจักร การซ่อมบำรุงเครื่องจักรตามแผนและนอกแผนสำหรับโครงการที่ เดินเครื่องเชิงพาณิชย์ การติดตามประเมินความคืบหน้า และระยะเวลาที่กำหนดของแผนงานโครงการที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้างและพัฒนาให้เป็นไปตามงบประมาณ
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่อาจได้รับ ผลกระทบจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หรือสภาพคล่อง รวมถึง ต้นทุนทางการเงินของบริษัทฯ ที่อาจได้รับผลกระทบตามการผันผวนของเศรษฐกิจโลก เนื่องจากบริษัทฯ มีการ ลงทุนโครงการในต่างประเทศจึงทำให้มีโอกาสได้รับผลกระทบจากทั้ง 4 ปัจจัยมากขึ้นเช่นกัน
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)** เนื่องจากบริษัทฯ มีการ แสวงหาโอกาสการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่ง กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดของแต่ละประเทศล้วนมีความซับซ้อน จนบรรทัดนิยม ประเพณี วัฒนธรรม ขึ้นตอนในการปฏิบัติก็มีความแตกต่างกัน จึงนับเป็นความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะต้องเผชิญ จำเป็นที่จะต้องมีการประเมิน โอกาสและผลกระทบที่อาจจะได้รับจากการขยายการลงทุนนั้น ๆ
- 5) **ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)** โดยในช่วง ปี 2565 นับว่าเป็นปีที่มีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หลายอย่างที่ส่ง ผลกระทบต่อการเติบโตของเศรษฐกิจและรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เช่น

- 5.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และภัยธรรมชาติ (Natural Disaster)** ที่มีความถี่และมีความผันผวนที่รุนแรงมากขึ้น กระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนและการดำเนินกิจการของธุรกิจ ในหลาย ๆ พื้นที่ทั่วโลก ซึ่งต้นเหตุของความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงดังกล่าวมาจากสภาวะโลกร้อนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งหลายประเทศเล็งเห็นถึงปัญหาและความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงทำให้เกิดการประชุม COP26 เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลก จึงทำให้แต่ละประเทศพิจารณากำหนดกฎระเบียบ มาตรการ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากขึ้น ซึ่งรวมถึง ประเทศไทยที่ประกาศเป้าหมายจะบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutral) ในปี 2593 และ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ในปี 2608 ซึ่งส่งผลต่อกิจทางและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้
- 5.2 ความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ESG: สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance)** ที่เข้ามามีบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็น ESG ที่มีผลต่อกิจทางแผนกลยุทธ์และความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ทั้งในด้านการหาแหล่งเงินทุนสำหรับ โครงการในอนาคตและการจัดอันดับองค์กรต่าง ๆ
- 5.3 ภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์ที่มีต่อระบบเครือข่าย และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล** จากแนวโน้มของการพัฒนาระบบเครือข่ายและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยอำนวยความสะดวกและเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการของธุรกิจในด้านต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้รูปแบบและภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์พัฒนาและปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ธุรกิจต้องเรียนรู้และเท่าทัน รวมถึงต้องมีมาตรการในการปรับเปลี่ยนหรือป้องกันที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรับมือและลดความเสี่ยงจากการคุกคามได้อย่างทันถ่วงที รวมถึงการให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 5.4 การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)** ถึงแม้ในปี 2565 การแพร่ระบาดจะมีอัตราลดลง แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คน การควบคุมและจำกัดการเดินทางทั้งในประเทศและต่างประเทศ กระทบต่อการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ
- 5.5 ความเสี่ยงจากความผันผวนด้านรายได้ของกลุ่มโรงไฟฟ้า SPP ที่มีสัดส่วนการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ลูกค้าในนิคม (Industrial Users: IUs)** จำนวนมากจากผลกระทบของราคาซื้อเพลิงที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากผลของสงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน รวมถึงนโยบายด้านราคาพลังงานของภาครัฐที่ไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง