

ทำความเข้าใจกับการประเมิน
ความเสี่ยงด้าน ESG

ตามกรอบ COSO ERM 2017

ชยาภา ชยาวิวัฒนาวงศ์
ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
กรกฎาคม 2561



ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG”

หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือ “**ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน**” นั้น เป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างไปจากเดิม

“ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน” มีส่วนสำคัญในการสร้างผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน หรือแม้กระทั่งความอยู่รอดของบริษัท

อย่างที่เห็นจากหลายเหตุการณ์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เช่น เหตุการณ์ผู้จัดการสตาร์บัคส์ที่เมืองฟิลาเดเฟีย ประเทศสหรัฐอเมริกา แจ้งตำรวจจับชายผิวสี 2 คน ที่เข้ามานั่งในร้านโดยไม่สั่งเครื่องดื่มในข้อหาบุกรุก ซึ่งจากเหตุการณ์นี้ทำให้สตาร์บัคส์ถูกโจมตีเรื่องการแบ่งแยกเชื้อชาติ ทำให้ต้องออกมาแสดงความรับผิดชอบ และประกาศให้ปิดร้านสตาร์บัคส์กว่า 8,000 สาขาเพื่ออบรมพนักงานกว่า 175,000 คน ในเรื่องดังกล่าวส่งผลให้สูญเสียรายได้กว่า 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 624 ล้านบาท เป็นต้น

ที่ผ่านมา ความเสี่ยงด้าน ESG ส่วนมากมักถูกจัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) หรือเหตุการณ์ตามทฤษฎีหงส์ดำ (Black Swan Theory) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ไม่คาดฝัน เกิดขึ้นได้ยาก แต่มีผลกระทบอย่างมาก

ซึ่งปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ เริ่มตื่นตัวและให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ โดยได้บูรณาการความเสี่ยงด้าน ESG เข้าไป ตั้งแต่การกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ และการบริหารจัดการความเสี่ยง จากรายงาน The Global Risks Report 2018 จัดทำโดย WEF (World Economic Forum) พบว่า 5 อันดับแรกของความเสี่ยงที่ธุรกิจให้ความสำคัญ ในปี 2561 คือ ความเสี่ยงจากภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศแบบกะทันหัน (Extreme Weather Events) ภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyberattacks) การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล (Data Fraud or Theft) และความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัวและการบรรเทาผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Failure of Climate Change Mitigation and Adaption) ซึ่งล้วนเป็นความเสี่ยงด้าน ESG และเมื่อเทียบกับข้อมูลในปี 2551 แล้วพบว่า ความเสี่ยงที่ธุรกิจให้ความสำคัญส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นเชิงเศรษฐกิจ เช่น ราคาสินทรัพย์ลดลงอย่างรุนแรง การชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศจีน ราคาน้ำมันและแก๊สตกต่ำ เป็นต้น



5 อันดับแรกของความเสี่ยงที่ธุรกิจให้ความสำคัญ ในปี 2561

-  ความเสี่ยงจากภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศแบบกะทันหัน (Extreme Weather Events)
-  ภัยธรรมชาติ (Natural Disaster)
-  การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyberattacks)
-  การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล (Data Fraud or Theft)
-  ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัวและการบรรเทาผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Failure of Climate Change Mitigation and Adaption)

ลักษณะความเสี่ยงด้าน ESG

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ที่เกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่เราได้ยาก ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาที่จะเกิดได้แน่นอน (Timeframe) รวมถึงประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณหรือออกมาเป็นตัวเงินได้ยาก ซึ่งหากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของบรรษัทในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในระยะกลางและ/หรือระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุน

ตัวอย่างความเสี่ยงด้าน ESG

สิ่งแวดล้อม

- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity)

เช่น ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีจากอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax)

สังคม

- การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

เช่น ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุน

บรรษัทภิบาล

- การที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร

เช่น ความเสี่ยงจากการเข้าไปลงทุนในประเทศที่มีปัญหาด้านคอร์รัปชัน

ดังนั้น ภาคธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน ESG เพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันและปรับตัวรับความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจจากความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดย COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ร่วมมือกับ WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) ได้จัดทำร่างการบูรณาการประเด็นด้าน ESG กับการจัดการความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM (Enterprise Risk Management) ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM 2017 ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัทต่างๆ ในการทำความเข้าใจถึงประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถบริหารจัดการและเปิดเผยผลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM 2017

Governance & Culture

- หลักการที่ 01 คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Oversight)
- หลักการที่ 02 จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Establishes Operating Structure)
- หลักการที่ 03 กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Defines Desired Culture)
- หลักการที่ 04 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrate Commitment to Core Values)
- หลักการที่ 05 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

Strategy & Objective Setting

- หลักการที่ 06 วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ (Analyze Business Context)
- หลักการที่ 07 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Define Risk Appetite)
- หลักการที่ 08 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ (Evaluate Alternative Strategies)
- หลักการที่ 09 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulate Business Objectives)

Performance

- หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identify Risk)
- หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)
- หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize Risk)
- หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Response)
- หลักการที่ 14 จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Develops Portfolio View)

Review & Revision

- หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ (Assesses Substantial Change)
- หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)
- หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursue Improvement in ERM)

Information, Communication & Reporting


- หลักการที่ 18 พลิกผันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Leverage Information Technology)
- หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicate Risk Information)
- หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risks, Culture, and Performance)

7 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG



01


กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล



โครงสร้างการกำกับดูแลควรครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหาร ประชานฝ่ายบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืนโดยบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทควรส่งเสริมให้กรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีภายในองค์กร

02

เข้าใจบริบทและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



หน่วยงานด้านความยั่งยืนต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และสื่อสารแนวโน้มที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ (Mega Trends) และประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรน้ำ ความมั่นคงด้านอาหาร การขยายตัวของสังคมเมือง เป็นต้น โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น SWOT Analysis หรือการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบ การพึ่งพา และการสร้างคุณค่าหรือผลกระทบ (Impact and Dependency Mapping) เป็นต้น รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

03

ระบุประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG



การระบุความเสี่ยง ESG โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น ตอบแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์เจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงกำหนดความหมายและขอบเขตของความเสี่ยงให้ชัดเจน



04

ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง



เมื่อบริษัทสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ESG ได้จากขั้นตอนที่ 3 แล้วต่อมาบริษัทต้องทำความเข้าใจว่าประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งบริษัทควรพิจารณาเลือกเกณฑ์และจากตารางประเมินความเสี่ยง Risk Matrix ที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดตัวแปรและสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบเวลา ขอบเขต เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ข้อมูล และประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้น ว่ามีความรุนแรง มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร



05

ตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG



เลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงด้าน ESG โดยพิจารณาจาก 1) บริบทในการดำเนินธุรกิจ 2) ต้นทุนและประโยชน์ 3) ความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร 4) พิจารณาความจำเป็นและเร่งด่วนในการตอบสนองโดยอ้างอิงจากตำแหน่งของความเสี่ยงบนตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Metrics) เช่น อยู่ในระดับสูง (High) ปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low) 5) พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง (Risk Severity) ขององค์กร ทั้งนี้บริษัทสามารถตอบสนองโดยการยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส การลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เป็นต้น



06

ทบทวนและปรับปรุง ประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG



ดำเนินการทบทวนขั้นตอนที่ 1 – 5 อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมไปถึงเฝ้าระวัง และติดตามความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 5



07

สื่อสารและเปิดเผย ประเด็นความเสี่ยง ด้าน ESG



สื่อสารความเสี่ยงด้าน ESG แนวทางการจัดการ และผลการบริหารจัดการให้ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน (คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน) และภายนอก (เช่น นักลงทุน ลูกค้า NGOs และชุมชน) รับทราบ เนื่องจากความเสี่ยงถือเป็น ข้อมูลสำคัญสำหรับการทำกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจลงทุน รวมถึง เป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในองค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่น ในประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ บริษัทอาจนำเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงาน ภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) มาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงได้

การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมความเสี่ยงด้าน ESG เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อมูลอ้างอิง

1. COSO & WBCSD (2018, February), Preliminary Draft of Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environment, Social, and Governance-related Risks
2. COSO. (2017, June). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.
3. Starbucks race row: Black men arrested in Philadelphia cafe settle for \$1 (2018, May2): www.bbc.co.uk/news/world-us-canda-43981366
4. World Economic Forum. (2018, January 17). The Global Risks Report 2018, 13th Edition. Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
5. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ โครงการสัมมนาเสริมความคิด ตัดปีกวิชาชีพ กับคณะพาณิชย์ฯ ธรรมศาสตร์ เรื่อง กรอบการบริหารความเสี่ยง 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: 2017: www.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/2017/12/Binder1-1.pdf)