

# ***ESG-Related Risks and Management***

***A Practical Guide for Listed Companies***

**ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันธวิทย์**

กิตติยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

และ

กรรมการอิสระและประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง EGCO Group

# Sustainability vs. ESG

- **SUSTAINABILITY Development** : Development that "*meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*". (<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>)
- **UN Awareness** : When working in partnership with business, governments should keep in mind the *profit-driven nature of companies* and figure out how to capitalize on that *for the benefit of development priorities*. (<https://sdg.guide/chapter-2-preparing-for-implementation-f37f877444ba>)
- **ESG** stands for environmental, social, and governance, and is a holistic framework that *measures the sustainable and ethical behavior* of a *business*. The criteria ensure that a business is being socially *responsible and held accountable*, which is in *the best interest of shareholders and potential investors*. (<https://www.climatepartner.com/en/knowledge/glossary/environmental-social-governance-esg>)

- การบริหารจัดการองค์กรของ บริษัทจดทะเบียน (บจ.) ซึ่งต้องคำนึงถึงประเด็น **ESG** อาจพิจารณาว่าเป็น **THE CURRENT PARADIGM for Strategic Business Management**
- ภายใต้อกรอบ **ESG** บจ. “*Internalize Externalities*” (คนและสิ่งแวดล้อม **ซึ่งเดิม** บจ.ไม่ได้เห็นว่าเกี่ยวกับตน จึงไม่ให้ความสนใจหรือใส่ใจ อาทิ โรงงานปล่อย CO<sub>2</sub> สู่บรรยากาศ กลิ่นที่ไปรบกวนชุมชน การใช้งบประมาณบริษัทไปสนับสนุนกิจกรรมซึ่งผู้บริหารสนใจ (เพราะได้ “หน้าตา” ส่วนตัว) แต่ไม่เกี่ยวกับบริษัท) ใน การออกแบบกลยุทธ์ แผนงานและดำเนินการ
- ประโยชน์ของ **ESG Management** เป็นมูลค่าของ บจ. ที่สามารถรักษาไว้ได้ (**Value Protection**) หรือที่อาจสร้างให้สูงขึ้นไปอีก (**Value Enhancement**)

# การสร้างมูลค่าของ **MATERIAL ESG** Activities ให้ บจ.

- **McKinsey**<sup>1</sup> เสนอว่า **ESG** สร้างมูลค่าให้ บจ. ได้ โดยผ่าน **5 ช่องทาง**

	<b>Strong ESG proposition</b> (examples)	<b>Weak ESG proposition</b> (examples)
Top-line growth	<p>Attract B2B and B2C customers with more sustainable products</p> <p>Achieve better access to resources through stronger community and government relations</p>	<p>Lose customers through poor sustainability practices (eg, human rights, supply chain) or a perception of unsustainable/unsafe products</p> <p>Lose access to resources (including from operational shutdowns) as a result of poor community and labor relations</p>
Cost reductions	<p>Lower energy consumption</p> <p>Reduce water intake</p>	<p>Generate unnecessary waste and pay correspondingly higher waste-disposal costs</p> <p>Expend more in packaging costs</p>
Regulatory and legal interventions	<p>Achieve greater strategic freedom through deregulation</p> <p>Earn subsidies and government support</p>	<p>Suffer restrictions on advertising and point of sale</p> <p>Incur fines, penalties, and enforcement actions</p>
Productivity uplift	<p>Boost employee motivation</p> <p>Attract talent through greater social credibility</p>	<p>Deal with “social stigma,” which restricts talent pool</p> <p>Lose talent as a result of weak purpose</p>
Investment and asset optimization	<p>Enhance investment returns by better allocating capital for the long term (eg, more sustainable plant and equipment)</p> <p>Avoid investments that may not pay off because of longer-term environmental issues</p>	<p>Suffer stranded assets as a result of premature write-downs</p> <p>Fall behind competitors that have invested to be less “energy hungry”</p>

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>

# หลักฐานเชิงประจักษ์ด้าน *ESG-Created Value*

- การทำ *ESG Activities* สร้าง **มูลค่าให้องค์กร** เฉพาะเมื่อเป็น **Material Issues** เท่านั้น<sup>1</sup>
  1. การเพิ่มกิจกรรม **Non-material ESG** ขึ้น 10% ทำให้มูลค่าองค์กร **ลดลง 10.7%**
  2. การเพิ่มกิจกรรม **Material ESG** ขึ้น 10% ทำให้มูลค่าองค์กร **เพิ่มขึ้น 4.0%**
- **ระดับความเสี่ยง** สามารถลดลงได้จริงจากหลักฐาน<sup>2</sup> ที่ **Beta** (สะท้อน **Systematic Risk**) ขององค์กร **ลดลง**
- **Abnormal Performance** วัดโดยค่า **Alpha** ของ Mutual Funds ในยุโรป<sup>3</sup> พบว่าเท่ากับ **-0.2038 และ -0.2004** สำหรับ **Low and High ESG Score**
- **ต้นทุนทางการเงิน** ที่ลดลง (**Greenium**) สำหรับ ESG-Focused Firms or Projects
  1. **Cost of Debt ( $K_D$ )** สำหรับ **Euro and Dollar Bonds**<sup>4</sup> เท่ากับ **8 Basis Points (BPs)** ส่วนในประเทศไทย<sup>5</sup> เท่ากับ **5.8 ถึง 6.6 BPs**
  2. **Cost of Equity ( $K_E$ )** เป็น World Average<sup>2</sup> เท่ากับ **2.73% ถึง 3.41%**
- **หลักฐานของประเทศไทย**<sup>6</sup> ตาม **CAPM** (ตัวอย่างอ้างอิงหุ้นยั่งยืนปี 2564)

Portfolio	Alpha	Beta	NOTE
ESG Sensitive	0.0039**	1.1344**	** = 95% sig. *** = 99% sig.
ESG Non-sensitive	0.0058***	1.0841***	
Non ESG	0.0094**	0.9905***	

<sup>1</sup> [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4579415](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4579415) <sup>2</sup> <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2023.01.004> <sup>3</sup> <https://doi.org/10.3390/su11102972> <sup>4</sup> <https://www.federalreserve.gov/econres/ifdp/files/ifdp1346.pdf>

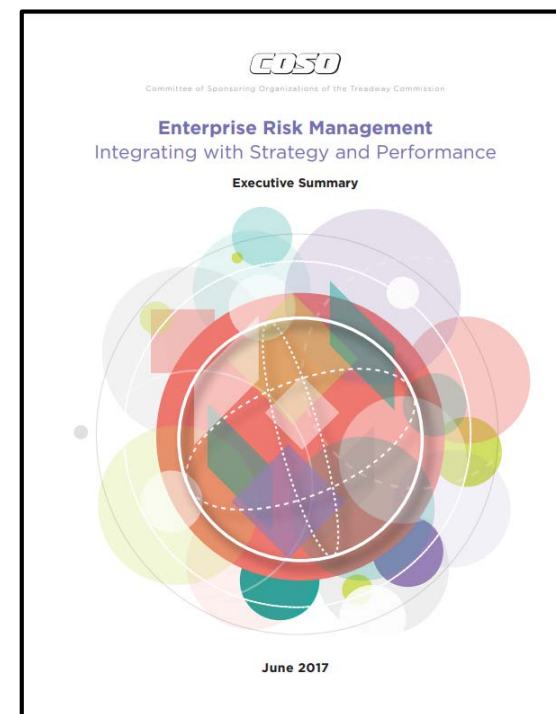
<sup>5</sup> <https://www.thaibma.or.th/EN/Investors/Individual/Blog/2023/170823.aspx> <sup>6</sup> <https://mba.nida.ac.th/th/books/read/f93c9e10-7ce2-11ed-bee6-b90ca8120a81>

# หลักการและเหตุผล

- เมื่อ **(Sustainable and Ethical) Behavior** ซึ่งคือ **Operations** ของ **บจ.** มีผลกระทบต่อ**การสร้างมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย** การบริหารจัดการด้าน **ESG (ESG Management)** ของ **บจ.** จึงสำคัญ
- ESG เกี่ยวข้องกับ (Relate) กิจกรรมของทุกหน่วยงานและทุกคนใน **บจ.** ดังนั้น **ESG Management** พึง **หลอมรวม (Integrate)** ให้เป็นเนื้อเดียวกัน กับการบริหารจัดการองค์กรปกติ
- **ประเด็นปัญหา** ESG เป็น “**เรื่องใหม่**” **บจ.** บางแห่งจึงจัดการ ESG ในลักษณะกิจกรรมส่วนเพิ่ม ลักษณะเป็น “**งานนอก**” **บจ.** จะทำอย่างไรที่จะ **หลอมรวม ESG เป็นเนื้อเดียวกัน** กับการบริหารจัดการองค์กรปกติ

# ข้อเสนอสำหรับ บจ.

- บจ. มีการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (**Enterprise Risk Management หรือ ERM**) ซึ่งเชื่อมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรปกติแล้ว
- หาก บจ. พิจารณา ESG ในเชิง **ESG-Related Risks** และพิจารณาว่าเป็น **Business Risks** (ซึ่งความจริงเป็นเช่นนั้น) **ESG Management** ย่อมจัดการให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรปกติได้ **ตามแนวทาง ERM**
- **หมายเหตุ** เนื่องจาก Performance กับ Risk เกิดขึ้นคู่กันเสมอ ดังนั้น
  1. **ESG Management = ESG-Related Risk Management**
  2. **ESG-Related Risks = Business Risks**
- ผู้บรรยายเสนอปรับใช้ตัวแบบ **COSO 2017 Enterprise Risk Management Framework** เพื่อทำ **ESG-Related Risk Management**



# Risks and ESG-Related Risks

- ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO 2017 คือ The **possibility** that **events** will occur and **affect** the **achievement of** strategy and business **objectives**.
- **ESG-Related Risks** หมายถึงความเสี่ยงที่ **เชื่อมโยง (Related)** กับ **ESG Issues** และมีผลกระทบกับ บจ.
  1. **ทางตรง** พิจารณาที่ ESG Issues มี “จุดสัมผัส” กับผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ) หรือกิจกรรมของ บจ. อาทิ การปล่อย **CO<sub>2</sub>** จำนวนมากสู่ชั้นบรรยากาศจากโรงไฟฟ้าที่ใช้ Fossil Fuel โรงงานที่เกิด**น้ำเสีย**จำนวนมากที่ต้องปล่อยสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ โรงงานที่จ่ายค่าแรงและให้สวัสดิการอย่างไม่เป็นธรรมแก่ **แรงงานต่างด้าว**
  2. **ทางอ้อม** พิจารณาเฉพาะกรณีที่มีผู้ได้รับผลกระทบที่แท้จริงเกิดขึ้น และผลที่ได้รับเกิดขึ้นทางอ้อม (ผ่านบุคคลหรือกลไกอื่น) ที่ไม่ได้มีจุดใดสัมผัสกับผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมของบริษัท อาทิ การจ้างงานแรงงานที่อาศัยในพื้นที่รอบโรงงาน (อย่างรับผิดชอบ) ทำให้การศึกษาของเยาวชนในพื้นที่ดีขึ้น (เพราะพ่อแม่ที่ทำงานกับบริษัทมีรายได้ดี มั่นคงและส่งลูกเรียนหนังสือได้)
- **คำถาม :** Issues แบบไหน ถือว่าเข้าข่าย **ESG Issues**



# ตัวอย่าง *ESG Issues*

**Table 2: MSCI ESG issues and themes<sup>21</sup>**

3 pillars	10 themes	37 ESG key issues	
<b>Environment</b>	Climate change	Carbon emissions Product carbon footprint	Financing environmental impact Climate change vulnerability
	Natural resources	Water stress Biodiversity and land use	Raw material sourcing
	Pollution and waste	Toxic emissions and waste Packaging materiality and waste	Electronic waste
	Environmental opportunities	Opportunities in clean tech Opportunities in green building	Opportunities in renewable energy
<b>Social</b>	Human capital	Labor management Health and safety	Human capital development Supply chain labor standards
	Product liability	Product safety and quality Chemical safety Financial product safety	Privacy and data security Responsible investment Health and demographic risk
	Stakeholder opposition	Controversial sourcing	
	Social opportunities	Access to communications Access to finance	Access to health care Opportunities in nutrition and health
<b>Governance</b>	Corporate governance	Board Pay	Ownership Accounting
	Corporate behavior	Business ethics Anti-competitive practices Tax transparency	Corruption and instability Financial system instability

# ข้อเสนอ COSO 2017 Enterprise Risk Management

- คำพรรณาสังเขป COSO 2017 ERM เป็น **Model** ที่
  1. ใช้งานร่วมกับ Strategic Management Framework และทาบกันพอดี เป็นเนื้อเดียวกัน
  2. ประกอบด้วย 5 components และ 20 principles



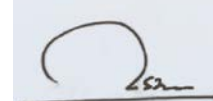
# Principle 1: Exercises Board Risk Oversight (ตัวอย่าง EGCO)

- สำคัญที่สุด คือ **TONE AT THE TOP**
- Risk Oversight ถือเป็น Fiduciary Duty ข้อ Due Care
  - กำกับดูแล ERM Practice (โดยเน้นบทบาทในระดับ **Critical Roles ของ Stakeholders** ในกระบวนการ)
- ตัวอย่าง **Tone จากคณะกรรมการ EGCO** ชัดเจน
  1. คณะอนุกรรมการ
    1. **Corporate Governance and SUSTAINABILITY Committee** ซึ่งทำหน้าที่แทนและสื่อสาร ESG Issues กับบอร์ดในการกำกับดูแล
    2. **Risk Oversight Committee** กำกับความเสี่ยงด้าน ESG
    3. **Audit Committee** มีมติให้ IA ดำเนินโครงการ ESG Audit
  2. การกำหนด **ยุทธศาสตร์** ซึ่งเชื่อมโยงกับ ESG Issues
  3. การติดตามและเร่งรัด และยับยั้ง **ยก ESG Issues ขึ้นมาหารือในการประชุมกรรมการ** สม่ำเสมอ
  4. **โครงการลงทุน** ที่อนุมัติต้องจัดการ ESG Risks ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น
  5. **โครงสร้างองค์กร** ที่ทบทวนเพื่อรองรับ Sustainability Trends


สารจากประธานกรรมการ  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่

---

ความพยายามของกลุ่มเอ็กโกในการผนวกความยั่งยืน  
เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานมิติต่างๆ ขององค์กร  
อย่างต่อเนื่อง สะท้อนผ่านการดำเนินงานและได้รับการยืนยัน  
ทั้งระดับสากลและระดับประเทศ โดยได้รับคัดเลือกให้เป็น  
สมาชิก DJSI กลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ ประเภทสาธารณูปโภค  
ไฟฟ้า ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 และหุ้นยั่งยืน ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8



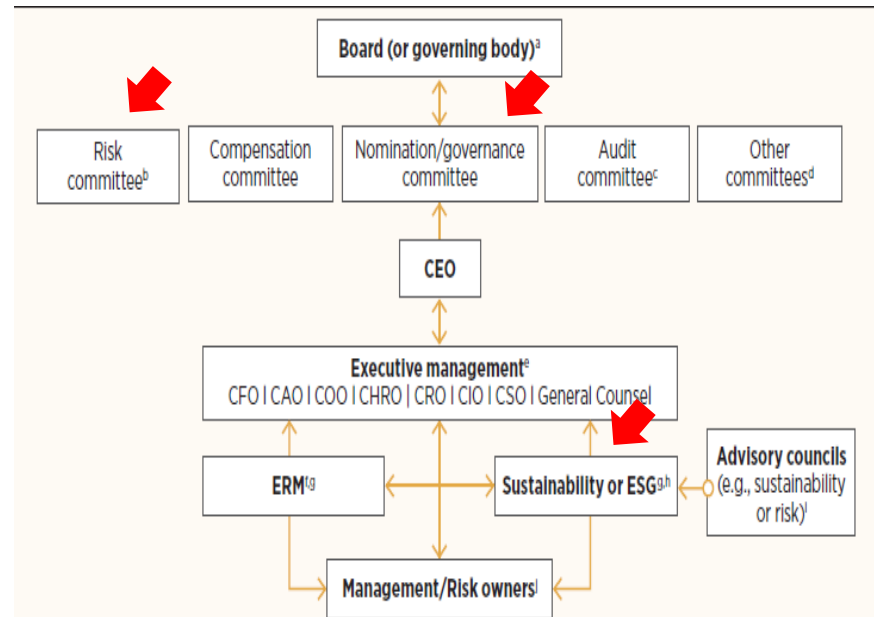
นายกุลชัย สมบัติศิริ  
ประธานกรรมการ



นายปรดิษฐ์ เกษพิทักษ์  
กรรมการผู้จัดการใหญ่

Source : One Report 2565 ที่  
<https://investor.egco.com/misc/ar/20230323-egco-ar2022-th.pdf>

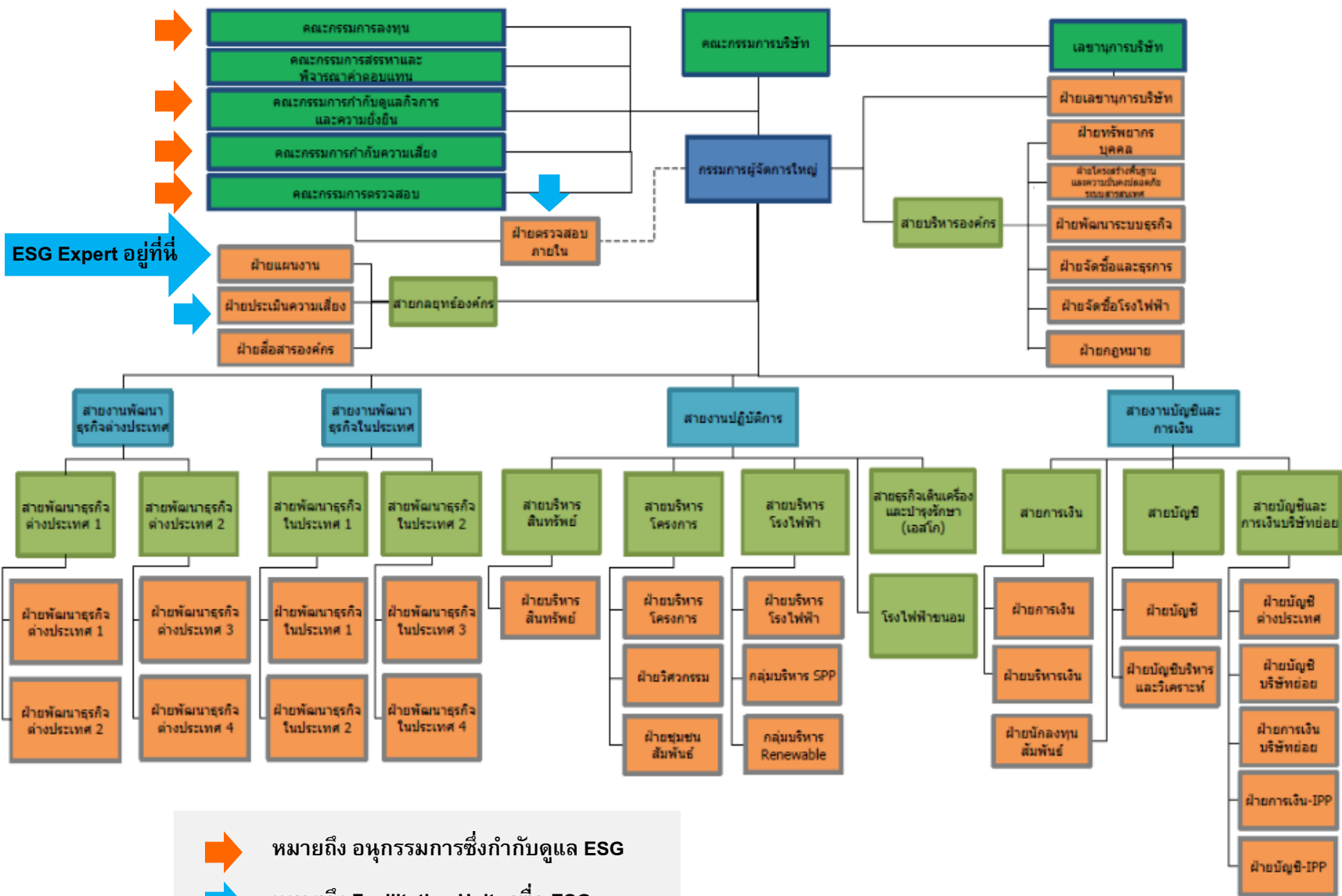
- บจ. จัดโครงสร้างเพื่อรองรับสนับสนุน ERM และอาจเพิ่มการจัดการ ESG-Related Risks (ในช่วงแรกที่เน้นให้เกิด ESG Awareness and Culture) นอกจากนี้ บจ. อาจจัดให้มี **ESG Sub-committee** หรือตั้งกรรมการ (Director) ที่มี ESG-Related Knowledges รวมถึงการจัดให้มี **Sustainability or ESG Unit**
- **DISCUSSION :** ผู้บรรยายแนะนำ บจ. พึ่ง **หลักเสียงการตั้ง** “ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนและ **สื่อสารองค์กร**” “ฝ่าย **สื่อสารองค์กร** และกิจกรรมเพื่อสังคม” หรือฝ่ายงานที่มีลักษณะทำนองเดียวกัน เพราะ **ESG ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์** แต่เป็นการสร้างมูลค่าของ บจ.



Source : <https://www.dropbox.com/scl/ff/pd8ng6zvekjp1yfz1rjo/2013-COSO-sustainability-risk.pdf?rlkey=zgi8xu8l24646tmj865aoo75o&st=j232hzb1&dl=0>

# Current Structure ของ EGCO Group

(ปัจจุบันอยู่ระหว่างทบทวนเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องมากขึ้นกับการเปลี่ยนแปลง)



### Principle 3: Define Desired Culture มุ่งสู่การเป็น **ESG-Focused Firm**

- **Organizational Culture** (วัฒนธรรมองค์กร) encompasses values and behaviors that "contribute to the unique social and psychological environment of an organization".
- บจ. พิงบรจ **ESG ใน Vision, Mission, and Core Value** เพื่อให้มั่นใจและส่งเสริมการเกิดขึ้นของ ESG Culture
- **ตัวอย่าง** Vision and Mission ของ **EGCO Group** มีความชัดเจนว่าเป็น **ESG-Focused Firm**

#### วิสัยทัศน์และพันธกิจ

##### วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทไทยชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจพลังงานอย่างยั่งยืน ด้วยความใส่ใจที่จะสร้างไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาสังคม

##### พันธกิจ

1. มุ่งมั่นเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน
2. มีความเชื่อถือได้ในการผลิตและให้บริการด้านพลังงาน
3. เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและใส่ใจต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

**Discussion** : Shareholder Value Maximization (SHM) vs. Stakeholder Value Maximization (STM) ซึ่ง “คนส่วนใหญ่” เห็นว่าขัดกัน แต่ **ผู้บรรยายเห็นต่าง** ภายใต้ Current Paradigm ที่ บจ. ต้องคำนึงถึง **Material Externalities** การทำ SHM กับ STM ต้องเกิดพร้อมกัน **SHM จะเกิดขึ้นแต่ฝ่ายเดียว โดยอิสระไม่ได้**

# Principle 3: Define Desired Culture

- ตัวอย่าง : Core Value ของ **EGCO Group** ยืนยันการเป็น ESG-Focused Firm และฝังเข้าไปใน Desired Culture ได้แก่ (1) *Stakeholder Concerns* (2) *Ethics and Integrity* (3) *Innovation*



**Core Values (ค่านิยม):** The entity's **beliefs and ideals** about what is good or bad, acceptable or unacceptable, which **influence the behavior** of the organization.

# Principle 4: Demonstrates Commitment to Core Values

## • ประเด็นหลัก

1. Embracing a **Risk-Aware Culture (In Place at EGCO)** / ~~Sustainability~~ **ESG Culture**  
(On Process at EGCO. Current State : Almost reaching the Target.)
2. Enforcing **Accountability** << รับ “Account” ให้ได้ผลตาม Target/Budget (ตัวอย่างของ **EGCO Group** อาทิ Reduction of CO<sub>2</sub> Intensity, Severity Injury Rate, DJSI Membership and FTSE Russell Scoring)
3. Keeping **Communication** Open and Free of Retribution << บจ. พึ่งทำ **Stakeholder Engagement and Communication** (แนะนำ **AA 1000 Stakeholder Engagement Standard**)  
ซึ่งต้องระบุ Stakeholders ตาม Value Chain ขององค์กร



- **Comment** บจ.ระบุ Stakeholders และเชื่อมกับกิจกรรมและหน่วยงานตาม Value Chain ได้ แต่ .....

1. การระบุ **Double Material ESG Issues** ของ Stakeholders กลุ่มนั้น ๆ
2. การจัดลำดับความสำคัญ (**Prioritization**) เพราะ Stakeholders มีจำนวนมาก มี Issues หลากหลายและอาจขัดแย้งกันเอง บจ.มีทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถจัดการทั้งหมดพร้อมกันได้



# Principle 5: Attracts, Develops, and Retain Capable Individuals

### • ประเด็นหลัก

1. Establishing and Evaluating Competence
2. Attracting, Developing, and Retaining Individuals
3. Rewarding Performance << ว่าง Stretch Targets
4. Addressing Pressure << ว่าง Stretch Targets
5. Preparing for Succession

- **Risk Management and Sustainability Practitioners** ซึ่งจะมาเสริมซึ่งกันและกันเพื่อ **Facilitate** กิจกรรมของ **Owners** ของ **ESG Issues and ESG-Related Risks**

**Table 1.4: Example of skills, capabilities and knowledge that can be transferred or shared**

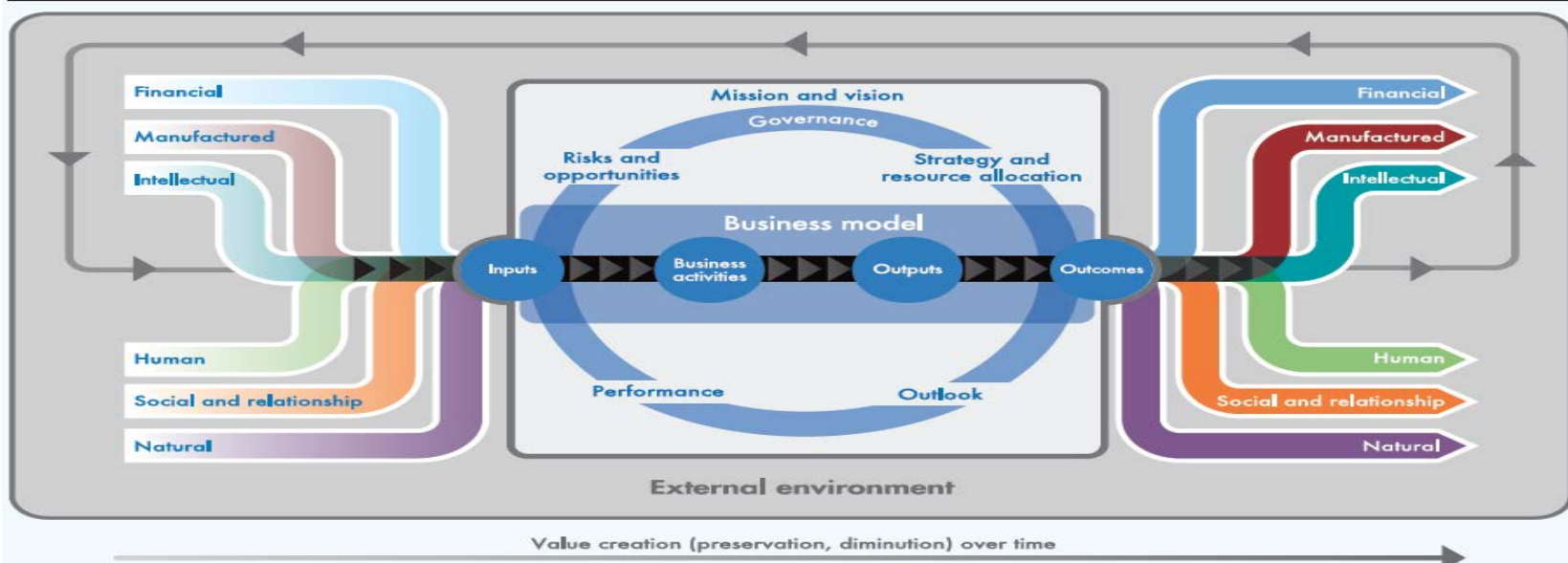
Risk management practitioner	Sustainability practitioner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the end-to-end ERM process and the timing of ERM and strategic activities</li> <li>• Escalation path to senior management and the board (or committees) for critical risks</li> <li>• Proficient in ERM frameworks, such as COSO, and in understanding the financial, operational and strategic impacts of risks</li> <li>• Understanding of the broader risk landscape</li> <li>• Capability to deploy tools or approaches used to assess financial risks (e.g., scenario planning, Monte Carlo simulation) that may be leveraged for ESG-related risks</li> <li>• Skills in assessing the impact in terms of profit, loss and capital allocations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding of ESG-related megatrends and how these might compound other risks or impacts</li> <li>• Knowledge of the widely accepted frameworks that can support an understanding of ESG issues to business and society</li> <li>• Technical understanding of ESG-related risks, such as detailed knowledge of the company's carbon inventory and the levers to reduce or mitigate the related risk</li> <li>• Leadership capability to present ESG issues and related business risks to management and the board</li> <li>• Knowledge of broader stakeholder landscape and their priorities on ESG issues (shareholders, customers, employees, unions, NGOs)</li> <li>• Understanding of current ESG initiatives in place to mitigate risk or capture value and opportunity</li> </ul>

← Transfer or share skills, capabilities and knowledge →

## Component 2: Strategy & Objective Setting

### Principle 6: Analyzes Business Context (External & Internal Environments)

- Value Creation (บางส่วนที่เชื่อมกับ ESG)
  1. *Financial value* is relevant, but *not sufficient*, for assessing value creation
  2. Value is created from private *and public/common resources*
  3. Value is created for an organization *and for others*
  4. Value is created from the *connectivity* between a wide range of factors
- ตัวอย่าง : Business Context and Value Creation Process



# Exemplar External and Internal Environments

Source : [https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso\\_erm\\_2017\\_main\\_v1\\_20230815.pdf](https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_main_v1_20230815.pdf)

Categories	External Environment Characteristics
<b>Political</b>	The nature and extent of government intervention and influence, including tax policies, <u>labor laws</u> , environmental laws, trade restrictions, tariffs, and political stability
<b>Economic</b>	<u>Interest rates</u> , inflation, foreign exchange rates, availability of credit, GDP growth, etc.
<b>Social</b>	<u>Customer needs or expectations</u> ; population demographics, such as age distribution, <u>educational levels</u> , distribution of wealth
<b>Technological</b>	R&D activity, automation, and technology incentives; rate of technological changes or disruption
<b>Legal</b>	Laws (e.g., employment, consumer, health and safety), regulations, and/or industry standards
<b>Environmental</b>	Natural or human-caused catastrophes, ongoing climate change, changes in energy consumption regulations, attitudes toward the environment

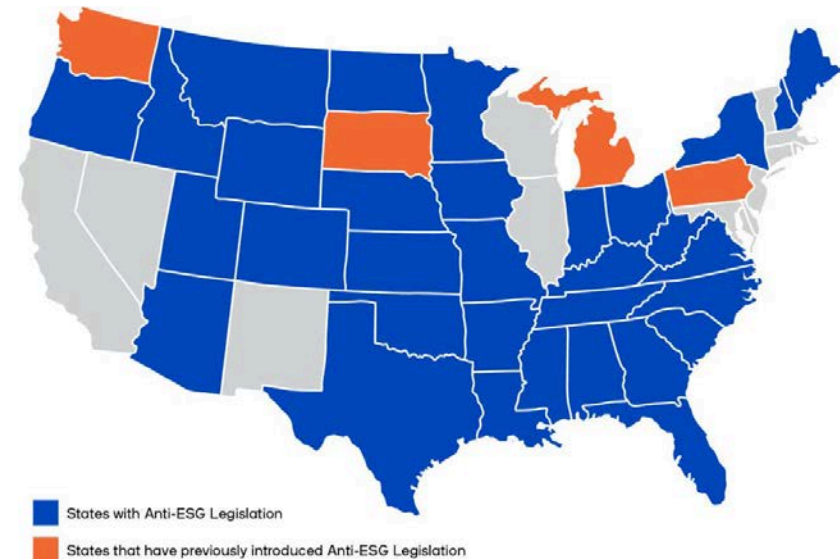


Categories	Internal Environment Characteristics
<b>Capital</b>	Assets, including cash, <u>equipment</u> , property, patents
<b>People</b>	Knowledge, skills, attitudes, relationships, <u>values</u> , and culture
<b>Process</b>	Activities, tasks, policies, or procedures; changes in management, operational, and supporting processes
<b>Technology</b>	New, amended, and/or adopted technology


**NOTE:** การวิเคราะห์และทำความเข้าใจว่า Environment แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับ ESG Issues

# คำเตือน *Anti-ESG Legislation in USA*

- **กฎหมายต่อต้าน ESG** ในมลรัฐจำนวนมากของ US ซึ่งพยายามปกป้องอุตสาหกรรม อาทิ บุหรี สุรา อาวุธ เหมือนแร่ และ Fossil Fuel โดยมี **เหตุผล** ว่า
  1. ESG จำกัดเสรีภาพในการทำธุรกิจ
  2. ESG ขัดผลประโยชน์ของคนท้องถิ่น
- ตัวอย่าง
  1. **Texas** ห้ามไม่ให้หน่วยงานรัฐทำธุรกรรมกับบริษัทที่ต่อต้านน้ำมันและอาวุธปืน พร้อมขึ้นบัญชีดำกับสถาบันการเงินจำนวนมาก รวมถึง **BlackRock, Goldman Sachs, and J.P. Morgan**
  2. **Florida** ห้ามกองทุนบำเหน็จบำนาญของรัฐใช้ปัจจัยด้าน ESG ประกอบการพิจารณาลงทุน
  3. **Virginia** ห้ามธนาคารรัฐไม่ให้ตัดธุรกิจ **Fossil Fuel** จากการเป็นลูกค้า



Sources : <https://www.mofo.com/esg-resources/anti-esg-legislation> และ <https://thaipublica.org/2024/09/pises-34-esg/>

- **Risk Appetite** คือระดับความเสี่ยงเป้าหมายที่จงใจแบกรับ เพื่อให้ บจ. ได้รับ Expected Performance ส่วน **Risk Tolerance** คือขนาดการเบี่ยงเบนไปจาก Appetite ที่ บจ. ยอมรับได้ (ทนได้)
- การกำหนด **Risk Appetite** ต้องพิจารณา
  1. Risk **Profile**
  2. Risk **Aggressiveness**
  3. Risk **Capacity** ความสามารถในการรองรับ ผลของความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นตามมา หากรับความเสี่ยงในระดับที่สูง
  4. ERM **Capability and Maturity** ตัวอย่าง Risk Team ของ **EGCO Group** ประเมินตนเองโดยใช้ RIMS Risk Maturity Model 

# Risk Appetite และ Risk Tolerance ของ บจ.

- **Corporate Risk Levels** สำหรับองค์กร ตัวอย่าง บจ.อาจกำหนด **Risk Appetite ระดับสูง** ส่วน **Risk Tolerance ระดับปานกลาง** เป็นต้น ซึ่ง **Board ต้องอนุมัติ**
- เนื่องจาก **ESG-Related Risks เป็น Business Risks** ดังนั้น Risk Appetite and Tolerance ของ ESG-Related Risks ที่กำลังพิจารณา จึง **ขึ้นกับกลุ่มของ Risk ถูกจัดเข้าเป็นสมาชิก**

Sustainability Risk Category	Examples
Reputational risk	Brand damage, negative publicity due to e.g., poor working environment in the value chain, unethical behavior, bribery and corruption, environmental destruction
Regulatory risk	Legislative change, e.g., ban of a material or manufacturing process, carbon tax, producer responsibility
Litigation risk	The organization is found responsible for human health issues or environmental destruction, lawsuits, fines
Competitive risk	Failure to innovate and meet changing customer needs, falling behind competitors, losing market share
Strategic risk	Misalignment with company vision, strategy, or Code of Conduct, the organization takes a path that is a blind alley in the long-term
Supply chain risk	Dependence on critical materials (limited availability, conflict materials, high environmental or social impact)
Competence and productivity risk	Ability to attract and retain talented employees and collaboration partners, employee motivation, loyalty and productivity, efficiency of organizational processes and practices, competence, and capability development

# ตัวอย่าง Risk Appetite ที่เกี่ยวกับ ESG Issues ของ BANPU

(<https://www.banpupower.com/wp-content/uploads/2023/09/BPP-Risk-Appetite-2023.pdf>)



Risk Element	Risk Appetite Statement
<b>Health, Safety, Environment &amp; Community</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· We are committed to provide a safe workplace for our employees, contractors, subcontractors and other stakeholders by the achievement of <b>zero fatality</b> in our operations.</li><li>· We have a <b>low risk appetite</b> for any health, safety, environmental and community related activities that could lead <b>to operational disruption and reputation damage.</b></li><li>· We adopt international standards in Health, Safety, Environment and Community Engagement <b>to achieve sustainable performance with respect to the environment, social and governance (ESG).</b></li></ul>

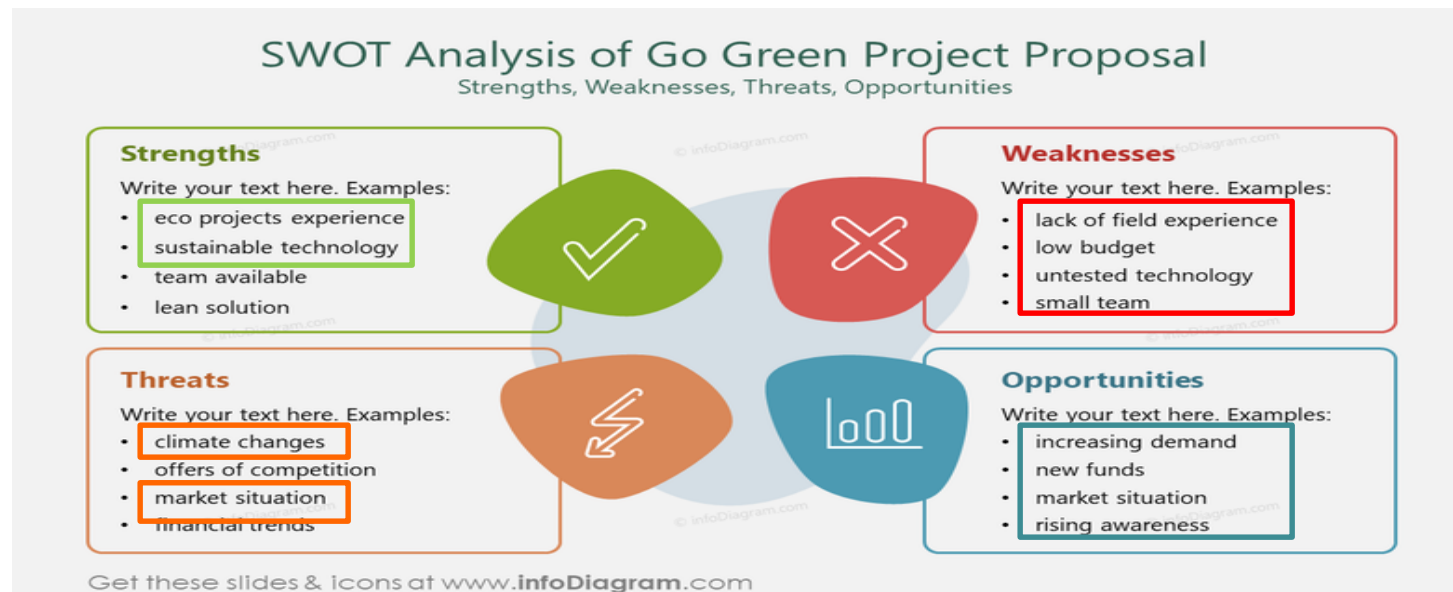
### Principle 8: Evaluates Alternative Strategies

- To assess the risks and opportunities of each option

- ประเด็นหลัก

- การเช็คสอบ **Assumptions** ว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ ทั้งนี้ ต้องมี **Data, Analyses, and Evidence (Information)**
- SWOT Analysis และ Alternative Strategies** ตาม TOWS Matrix
- The Chosen Strategy, Its Implication (Success Potential), and Alignment with Risk Appetite

- ตัวอย่าง :





# ตัวอย่าง 2025 ESG and Sustainability Trends (1)

1. **Enhanced *Regulatory Frameworks*** เน้นเรื่อง **ESG Disclosure** (ทิศทางของประเทศ ไทยจากหลากหลาย Standards กำลังมุ่งสู่ International Financial Reporting Standard (IFRS) ฉบับที่ S1 and S2 ดู <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>)

2. **Climate Adaptation and Resilience** การปรับตัวขององค์กรที่จะรับมือกับภัยธรรมชาติ

3. **Growth of the Voluntary Carbon Market** เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ Carbon Neutrality and Net Zero และเป็น **Internalization** อย่างเป็นทางการสำหรับ **Climate Externality**

4. **Integration of AI and Technology in ESG Reporting** ส่งเสริม 1. ด้าน Disclosure สำหรับ Data Collection, Verification, Analyses, and Reporting

5. **Increased Litigation** around ESG Claims มุ่งไปที่ **Greenwashing** ซึ่งปกปิดอำพราง ความล้มเหลวด้าน Sustainability Compliance ข้อนี้เป็นตัวอย่างชัดเจนว่า ESG-related risks เป็น Business Risks ซึ่งในกรณีนี้ เป็น **Legal Risk**

Source : <https://www.esgmatrix.com/news/top-esg-and-sustainability-trends>



# ตัวอย่าง 2025 ESG and Sustainability Trends (2)

6. **ESG in Supply Chain Management** ความสนใจมาจำกัดแต่เฉพาะองค์กร แต่ **Suppliers** ต้องดำเนินการด้าน ESG ด้วย
7. **Corporate Accountability for Climate Action** องค์กรจะถูกกดดันมากขึ้นจากรัฐ ผู้ลงทุน คู่ค้าและสังคมมากขึ้นให้มี Climate Action และต้องรายงาน
8. **Sustainable Finance and Investment** แหล่งเงินทุนที่เพิ่มเติมทำให้ **Costs of Fund** ต่ำ
9. **Health and Climate Nexus** ความเชื่อมโยงกับสุขภาพนำไปสู่กลยุทธ์หรือ Initiatives ซึ่งดูแล Vulnerable Stakeholders
10. **Biodiversity and Natural Capital** เป็น Resources ขององค์กรที่ต้องใช้ประโยชน์ อย่างรับผิดชอบ Natural Resources คือ “ของเรา” ไม่ใช่ “ของฟรี” อีกต่อไป

Source : <https://www.esgmatrix.com/news/top-esg-and-sustainability-trends>

### Principle 9: Formulates Business Objectives

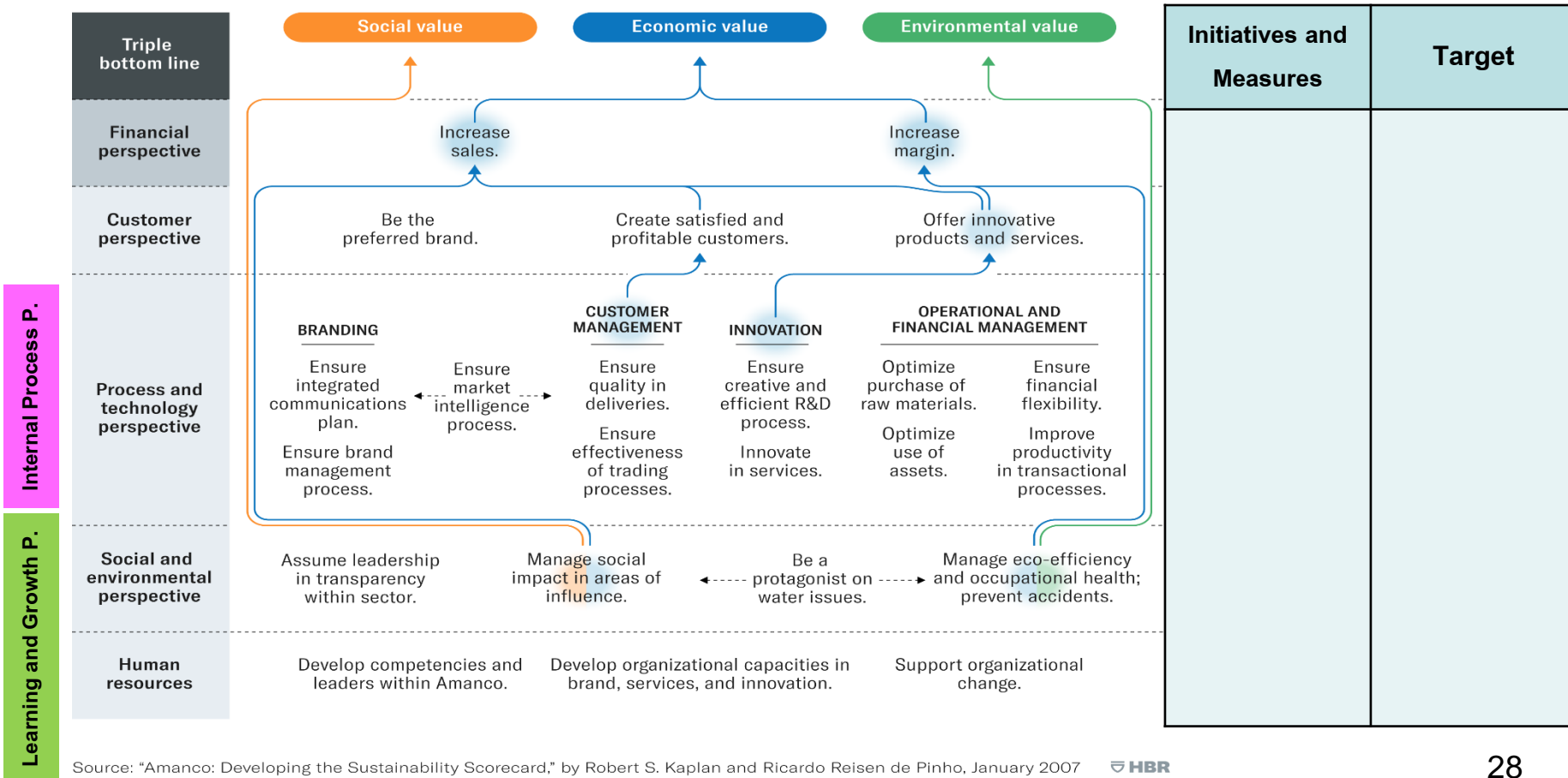
---

- **ความเสี่ยง** คือ โอกาสที่ผลงานของ บจ.จะต่างไปจาก *Targets* ของ *Business Objectives* ดังนั้น การทำ ERM จึงต้องมี Strategy and Business Objectives เป็นตัวตั้ง
- **ประเด็นหลัก**
  1. Establishing Business Objectives << ตาม Balanced Scorecard
  2. Aligning Business Objectives
  3. Setting Performance Measures and Targets
  4. Understanding Tolerance

และให้ความสำคัญกับ Triple Bottom Line (**Economic**, **Environment**, and **Social Value**)

## Amanco's Triple Bottom Line Strategy Map




The financial perspective (traditionally the final value output) now has a triple bottom line perspective superimposed on top of it. This new perspective highlights the organizational processes required to drive social and environmental objectives as well as economic value. The causal linkages shown below illustrate some of the connections between strategy map objectives.



# KPIs and Targets (ตัวอย่าง 1 ปตท.)

Source : <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>

## สรุปผลการดำเนินงานตามทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน

























ทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน	เป้าหมายการดำเนินงาน			แผนการดำเนินงานเทียบเป้าหมายปี 2566	การสนับสนุนยุทธศาสตร์ปี 20 ปี	การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	
	ตัวชี้วัด	ระยะสั้นภายในปี 2566	ระยะยาว			Integrated into Core Business	Collaborate with Other Stakeholders
 <p>ปฏิบัติตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีและมีจริยธรรม</p> <p>ปรับตัวให้กับต่อการเปลี่ยนแปลงเร่งสร้างการเติบโตผลิตภัณฑ์เศรษฐกิจ</p>	การปฏิบัติตามที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายให้เป็นศูนย์	ปตท.: 0	ปตท. และกลุ่ม ปตท.: 0 ภายในปี 2568	ไม่พบการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายซึ่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ	✓	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	 
	สร้างการเติบโตโดยเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจพลังงานแห่งอนาคตและธุรกิจใหม่ที่ไกลกว่าพลังงาน	-	สัดส่วนกำไรจากกลุ่มธุรกิจดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 30 ภายในปี 2573	อยู่ระหว่างดำเนินการ	✓	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความสามารถในการแข่งขัน	  
	เพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียน	-	15 กิกะวัตต์ ภายในปี 2573	4.9 กิกะวัตต์	✓		
 <p>พัฒนาธุรกิจสู่สังคมคาร์บอนต่ำควบคู่กับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p> <p>ใช้กลยุทธ์อย่างคุ้มค่าโดยยึดหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน</p>	ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของ ปตท. และกลุ่ม ปตท. รวมทางตรงและทางอ้อม (GHG Scope 1 และ 2) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ไม่เกิน 51.5 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า <b>ปตท.:</b> ไม่เกิน 11.5 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ลดลงร้อยละ 15 ภายในปี 2573 เมื่อเทียบกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกปี 2563 <b>ปตท.:</b> มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2583 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในปี 2593 ในส่วนของ ปตท. ดำเนินการเอง และบริษัทย่อยที่ ปตท. ถือหุ้นร้อยละ 100	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> 41.59 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า <b>ปตท.:</b> 10.13 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า	✓	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	  
	ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. เพื่อมุ่งสู่ระดับการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจหมุนเวียนอ้างอิงตาม British Standards Institution: Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations Guide (BS 8001: 2017)	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ระดับที่ 1.83	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ระดับที่ 3 ภายในปี 2573	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ระดับที่ 2.76	✓	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	  
	การจัดการของเสียตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนของกลุ่ม ปตท.	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 42	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2573	<b>กลุ่ม ปตท.:</b> ร้อยละ 42	✓		 

# KPIs and Targets (ตัวอย่าง 2 ปตท.)

Source : <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>



ด้านสังคม  
"สังคมไทย  
เราต้องอยู่"

สร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดี และค่าจ้างที่ หลักสิทธิมนุษยชน	อุบัติเหตุตั้งขึ้นเหตุงาน					ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาค ทางสังคม	 8.8  5.5  10.2  17
	พนักงาน	0	0 ภายในปี 2573	0			
	ผู้รับเหมา	0	0 ภายในปี 2573	3			
	อัตราการบาดเจ็บจากการทำงานรวมต่อ 200,000 ชั่วโมงการทำงาน						
	พนักงาน	< 0.046	0 ภายในปี 2573	0.033			
	ผู้รับเหมา	< 0.056	0 ภายในปี 2573	0.028			
	อุบัติเหตุด้านความปลอดภัยเกี่ยวกับกระบวนการผลิตตามเกณฑ์ API RP 754						
	Tier 1	0	0 ภายในปี 2573	0			
Tier 1+Tier 2	< 1	0 ภายในปี 2573	1				
ข้อร้องเรียนในประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน	0	0 ภายในปี 2573	0				
สร้างคุณค่าร่วมกับ และยกระดับ คุณภาพชีวิต ของชุมชนและสังคม	งบประมาณการดำเนินงานด้านสังคมเทียบกับจากกำไรจากการดำเนินงานของ ปตท.	ร้อยละ 1 - 3	ร้อยละ 1 - 3 ภายในปี 2568	ร้อยละ 1.08		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์  ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาค ทางสังคม	 8.8  4.4  5.5  10.2  17
	สัดส่วนงบประมาณบริจาคสาธารณะเทียบกับงบประมาณในการดำเนินงานด้านสังคมรวม	ไม่เกินร้อยละ 30 ของงบประมาณการดำเนินงานด้านสังคมรวม	ไม่เกินร้อยละ 30 ของงบประมาณการดำเนินงานด้านสังคมรวมภายในปี 2568	ร้อยละ 26.83			
	การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนทางการเงิน	ได้ตามเป้าหมาย หรือมากกว่าต้นทุนทางการเงิน	ได้ตามเป้าหมายหรือมากกว่าต้นทุนทางการเงินภายในปี 2568	ได้ตามเป้าหมายทุกโครงการ			
	ผลตอบแทนสุทธิของโครงการนวัตกรรมสร้างรอยยิ้มกลุ่ม ปตท.	ร้อยละ 10 ขึ้นไป เมื่อเทียบกับรายได้เดิม	-	รายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 10 ของรายได้เดิม			
การเตรียมความพร้อม ของบุคลากรเพื่อรองรับ การเติบโตของธุรกิจ ในอนาคต	คะแนน Human Capital Index (HCI)	≥ 76	83 ภายในปี 2573	80		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์	 8.8  4.4  5.5

หมายเหตุ:  บรรลุเป้าหมาย  อยู่ระหว่างดำเนินการ  ไม่บรรลุเป้าหมาย

# Principle 10: Identifies Risks

- การที่ผลงาน อาจ เบี่ยงเบนจากเป้าและเป็นความเสี่ยง ย่อมเกิดขึ้นเองไม่ได้ การเกิดขึ้นต้องมี “Events”
- ประเด็นหลัก
  1. Identifying Risks vis-à-vis **Strategy and Business Objectives (Targets and Tolerance)** ทั้งนี้ มีข้อสังเกตในทางปฏิบัติที่สำคัญคือ
    1. ESG Issues อาจนำไปสู่ ESG-Related Risks แต่ ESG-Related Risks ไม่จำเป็นที่ต้องสำคัญมากถึงระดับ Enterprise Level และสามารถบริหารจัดการได้ระดับ Department Level
    2. การระบุ ESG-Related Risks พึงพิจารณาสำหรับ Business Objectives และ Initiatives and Measures ทั้งหมด ไม่ได้จำกัดเฉพาะ ESG-Related Business Objectives
    3. ลักษณะของ ESG-Related Risks ซึ่งทำให้การระบุทำได้ยาก
      1. New or emerging เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อยอดขายรถบรรทุกเครื่องยนต์ดีเซล
      2. Not well known เช่น ลูกค้านำมาจากการใช้ไฟฟ้าที่ไม่ได้มาจาก Renewable Sources หรือไม่
      3. Beyond strategy horizon เช่น 20 ถึง 50 ปีกว่าที่จะเห็นผลกระทบชัดเจนต่อหรือจาก Rising sea levels
      4. Difficult to quantified เช่น ความเครียดของพนักงาน
      5. Beyond scope of firm’s responsibility เช่น การปล่อย CO<sub>2</sub> ของ Supplier ขนาดเล็ก (Scope 3)

# Principle 10: Identifies Risks

2. Using Risk Inventory – **ประมวลเหตุการณ์** (risk Events) อันอาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อผลงานต่างจาก Targets (ดูตัวอย่าง <https://www.certaintysoftware.com/esg-risks-across-industries/>) ตัวอย่าง : **EGCO Group** ซึ่งอยู่ใน Energy Industry

## INDUSTRY-SPECIFIC ESG RISKS



INDUSTRY	RISK		
	ENVIRONMENT	SOCIAL	GOVERNANCE
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waste</li> <li>Emissions</li> <li>Pollutants</li> <li>Energy / resource usage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder health</li> <li>Supplier pressure</li> <li>Exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial transparency</li> <li>Board diversity</li> <li>Executive compensation</li> </ul>
Construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deforestation</li> <li>Soil erosion</li> <li>Natural resource requirements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Worker wellbeing</li> <li>Low wages</li> <li>Noise, traffic, waste production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulations (OSHA)</li> <li>Subcontractor relationships</li> <li>Project oversight</li> </ul>
Hospitality	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energy &amp; water usage</li> <li>GHG emissions</li> <li>Waste pollution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer privacy</li> <li>Diversity</li> <li>Working conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fair pricing</li> <li>Appropriate marketing</li> <li>Open accounting</li> </ul>
Energy, Oil, & Gas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosystem impact</li> <li>Resource usage</li> <li>Habitat damage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indigenous displacement</li> <li>Employee health risks</li> <li>Land loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissions reporting</li> <li>Ethical decision-making</li> </ul>
Mobile Telecoms	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-waste</li> <li>Energy usage</li> <li>GHG emissions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data privacy</li> <li>Social isolation</li> <li>Digital gap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethical marketing</li> <li>Open accounting</li> <li>Telecom legislation</li> </ul>
Packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plastic trash</li> <li>Climate change</li> <li>Environmental harm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labor health risk</li> <li>Inadequate pay</li> <li>Supplier pressure</li> <li>Dangerous packaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparent labeling</li> <li>Accurate product information</li> <li>Ethical marketing</li> </ul>
Pharmaceuticals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Water pollution</li> <li>Improper waste disposal</li> <li>Resource depletion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antibiotic resistance</li> <li>Access</li> <li>Affordability</li> <li>Drug misuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting</li> <li>Moral decision-making</li> <li>Drug regulatory compliance</li> </ul>
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Water scarcity</li> <li>Pesticide pollution</li> <li>Natural capital depletion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumer health</li> <li>Land grabs</li> <li>Displacement</li> <li>Worker health &amp; compensation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moral land management</li> <li>Animal care</li> <li>Land usage</li> </ul>



# Principle 10: Identifies Risks

2. Using Risk Inventory – **ประมวลเหตุการณ์** (risk Events) อันอาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อให้ผลงานต่างจาก Targets (ดูตัวอย่าง <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.004> )

Sustainability Risk Category	Examples
Reputational risk	Brand damage, negative publicity due to e.g., poor working environment in the value chain, unethical behavior, bribery and corruption, environmental destruction
Regulatory risk	Legislative change, e.g., ban of a material or manufacturing process, carbon tax, producer responsibility
Litigation risk	The organization is found responsible for human health issues or environmental destruction, lawsuits, fines
Competitive risk	Failure to innovate and meet changing customer needs, falling behind competitors, losing market share
Strategic risk	Misalignment with company vision, strategy, or Code of Conduct, the organization takes a path that is a blind alley in the long-term
Supply chain risk	Dependence on critical materials (limited availability, conflict materials, high environmental or social impact)
Competence and productivity risk	Ability to attract and retain talented employees and collaboration partners, employee motivation, loyalty and productivity, efficiency of organizational processes and practices, competence, and capability development

# ตัวอย่าง EGCO's ESG-Related Risk Inventory

ส่วนที่ **เดิม** เข้าไปใน Current Risk Inventory ของบริษัท



ENVIRONMENT	SOCIAL	GOVERNANCE AND ECONOMICS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energy Consumption</li> <li>• Water: Withdrawal, Discharge, Consumption</li> <li>• Greenhouse Gas Emissions: Direct (Scope 1), Indirect (Scope 2), (Scope 3)</li> <li>• Greenhouse Gas Emissions Reduction</li> <li>• Emissions: NOx, SOx, Direct Mercury, SF6</li> <li>• Non-hazardous Waste: Generation, Disposal (Onsite/Offsite)</li> <li>• Hazardous Waste: Generation, Disposal (Onsite/Offsite)</li> <li>• Ash &amp; Gypsum Waste</li> <li>• Significant Spills</li> <li>• Operational Eco-efficiency Reporting Coverage</li> <li>• Environmental Violations</li> <li>• Environmental Certifications/Audit/Verification</li> <li>• Exposure to Water Stressed Areas</li> <li>• Business Impacts of Water Related Incidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occupational Health and Management System</li> <li>• Fatalities</li> <li>• Lost-Time Injury Frequency Rate (LTIFR) – Employees, Contractors</li> <li>• Work-Related Injury: High-Consequence, Recordable</li> <li>• Rate: Injury Frequency Rate, Injury Severity Rate, Lost-Time Injury Rate (LTIR), Days Away/Restricted or Transfer Rate (DART), Lost Workday Rate (LWR)</li> <li>• Occupational Health &amp; Safety Reporting Coverage</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Philanthropic Contributions</li> <li>• Type of Philanthropic Activities</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee Turnover vs. Engagement</li> <li>• Employee Training and Development</li> <li>• Human Rights</li> <li>• Freedom of Association</li> <li>• Workforce Diversity and Equal Opportunity: Age, Gender, Religion, Language, Disability, LGBTQI+, Basic Salary and Remuneration</li> <li>• Management Pay Indicators</li> <li>• Discrimination and Harassment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Board: Structure, Diversity of Governance Bodies, Average Tenure, Effectiveness, Industry Experience</li> <li>• Corporate Governance Report (CGR) Scorecard</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes of Conduct: Coverage, Acknowledgement, Training, Breaches, Consequences of Breaches, Communication and Training on Anti-Corruption, Legal Actions for Anti-competitive Behavior</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privacy Protection</li> <li>• Incidents of Non-Compliance with Physical &amp; Cybersecurity Standards or Regulations</li> <li>• Customer Information Requests from Government</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Supplier Identification</li> <li>• Supplier Risk Management Measures</li> <li>• Local Procurement</li> <li>• Supplier Management KPI</li> <li>• Supplier Social and Environmental Assessment</li> </ul>

# A Reminder : ESG-Related Risks = Business Risks

ดังนั้น บจ. พึงจัด กลุ่มและจัดการ ESG-Related Risks ในลักษณะทำนองเดียวกัน



<b>Sustainability Risk Category</b>	<b>Examples</b>
Reputational risk	Brand damage, negative publicity due to e.g., poor working environment in the value chain, unethical behavior, bribery and corruption, environmental destruction
Regulatory risk	Legislative change, e.g., ban of a material or manufacturing process, carbon tax, producer responsibility
Litigation risk	The organization is found responsible for human health issues or environmental destruction, lawsuits, fines
Competitive risk	Failure to innovate and meet changing customer needs, falling behind competitors, losing market share
Strategic risk	Misalignment with company vision, strategy, or Code of Conduct, the organization takes a path that is a blind alley in the long-term
Supply chain risk	Dependence on critical materials (limited availability, conflict materials, high environmental or social impact)
Competence and productivity risk	Ability to attract and retain talented employees and collaboration partners, employee motivation, loyalty and productivity, efficiency of organizational processes and practices, competence, and capability development

Source : <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.004>

- การระบุความเสี่ยงทำโดย**อ้างอิง**
  1. Strategies ซึ่งมี **Balanced Scorecard** และส่วนประกอบให้อ้างอิง
  2. **Residual Risks** ที่ Carry Forward มาจากปีก่อน ที่ยังจัดการไม่สำเร็จ
  3. ข้อมูลจากฐานข้อมูลที่เป็น **Loss and Near-miss Incidents**
- การระบุ (**การชี้เป้า**) เพิ่มเติม สังเกตว่า การจัดการ ESG Issues เป็น Internalization ประเด็นที่ (เคย) เป็น **Externalities** จากผู้มีส่วนได้เสีย (**Stakeholders**)
- ดังนั้น การทำ (**Double**) **Materiality Assessment** ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก **Stakeholder Engagement and Communication** จึงจำเป็นมาก



# ใครคือ Stakeholders



- **Stakeholders** ของ บจ. มี 2 กลุ่มหลัก (ตัวอย่าง **EGCO Group**)



1. กลุ่ม **Dependency** ซึ่งได้รับผลกระทบ (ทั้งบวกและลบ) จากการดำเนินงานของ **EGCO** อาทิ ลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า ผู้ขายพลังงานและอุปกรณ์ บุคลากร ชุมชน
2. กลุ่ม **Influence** ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน (ทั้งบวกและลบ) ของ **EGCO** อาทิ กระทรวงพลังงาน กพช. ผู้ใช้ไฟฟ้าสีเขียวขนาดใหญ่ (Data Centers) รัฐบาลต่างประเทศ

- กลุ่ม 1 และ 2 อาจ **เป็นคนเดียวกันได้ ขึ้นกับมิติที่พิจารณา** เช่น ลูกค้าเป็น Dependency เพราะซื้อไฟฟ้าที่ต้องจ่ายเงินและรับรู้ที่มาของพลังงานที่ใช้ผลิต (Fossil or RE) ในขณะที่เป็น Influence เพราะพฤติกรรมกรบรีโภคของลูกค้ากระทบการซื้อหรือไม่ซื้อไฟฟ้าจาก EGCO

การนำ Stakeholders เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร  
ต้องการการมีส่วนร่วม **ปลายทางคาดหวัง 2** ประเด็นหลัก

- 1. Engagement** กระบวนการที่ บจ.จะผูกหรือเชื่อม (Engage >> Commit, Obligate) Stakeholders (ซึ่งต้องการประโยชน์จากและมีความคาดหวังที่แตกต่างหลากหลายต่อ บจ. บ่อยครั้งขัดแย้งกัน) มาร่วมกับ บจ. โดยมีเจตนา (Purpose) **ให้ บจ. และ Stakeholders เหล่านั้น สามารถบรรลุผลลัพธ์** (จากการดำเนินงานของ บจ.) **ที่เห็นชอบร่วมกันได้** (Agreed Outcomes)
- 2. Communication** การสื่อสารหมายถึงวิธีซึ่ง บจ.ใช้สำหรับการแบ่งปันข้อมูลกับ Stakeholders เห็นประเด็นการมีปฏิสัมพันธ์ **การสื่อสาร 2 ทาง เจตนาที่สุจริต และการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง**

# Double Materiality Assessment



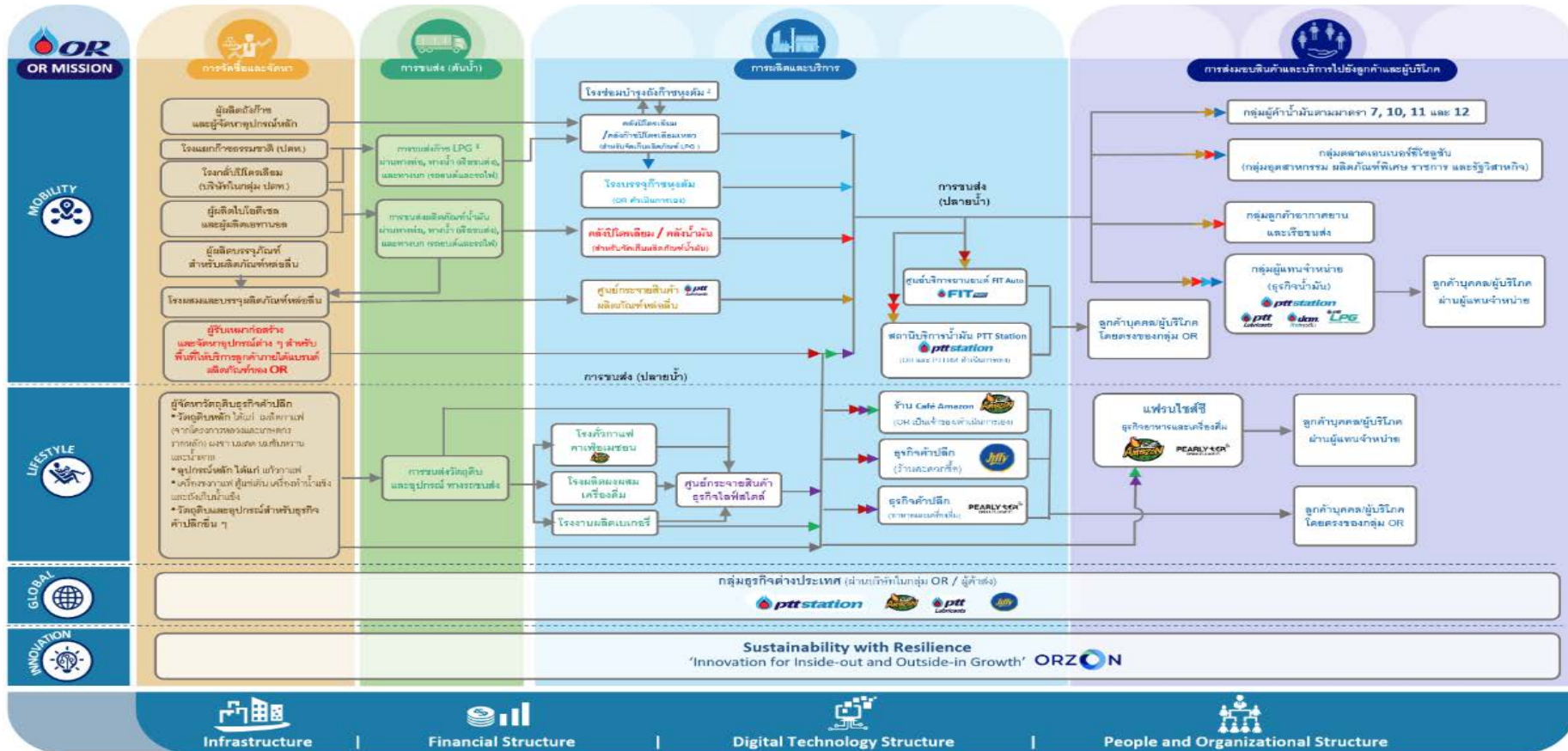
ตาม AA1000 Stakeholder Engagement and Standard ให้พิจารณามิติ 5 มิติ

- ▶ **Dependency** – groups or individuals who are directly or indirectly dependent on the organisation’s activities, products or services and associated performance, or on whom the organisation is dependent in order to operate
- ▶ **Responsibility** – groups or individuals to whom the organisation has, or in the future may have, legal, commercial, operational or ethical/moral responsibilities
- ▶ **Tension** – groups or individuals who need immediate attention from the organisation with regard to financial, wider economic, social or environmental issues
- ▶ **Influence** – groups or individuals who can have an impact on the organisation’s or a stakeholder’s strategic or operational decision-making
- ▶ **Diverse perspectives** – groups or individuals whose different views can lead to a new understanding of the situation and the identification of opportunities for action that may not otherwise occur

# Stakeholders อยู่ที่ใดบ้าง (ตัวอย่าง OR)

Source : [https://www.pttor.com/th/sustainability/sustainability\\_page/Value-Chain-and-Stakeholders](https://www.pttor.com/th/sustainability/sustainability_page/Value-Chain-and-Stakeholders)

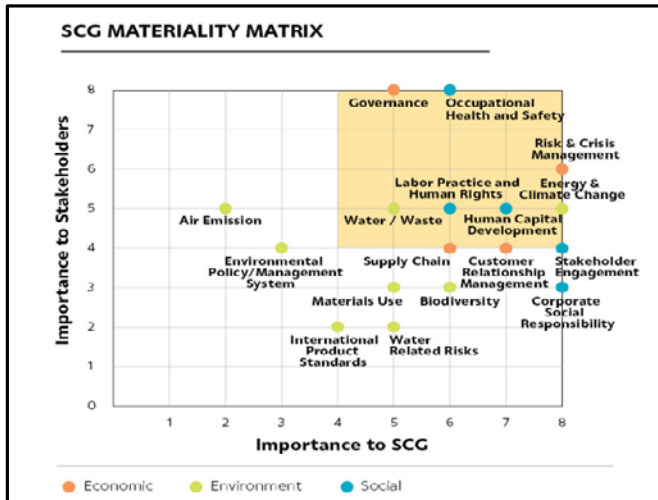
- **Stakeholders** ต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บจ. จึงต้องยึดโยงกับ **Value Chain**
- Value chain analysis is a means of evaluating each of the **activities** in a company's value chain to understand where opportunities for improvement lie.
- **Activities** เหล่านี้ที่สร้าง Value ให้ บจ. ได้กระทบหรือถูกกระทบ (**สัมผัส**) จากใคร (**Stakeholders**) บ้าง



ข้อสังเกต : Stakeholders มีจำนวนมาก บจ.จะบริหารจัดการทั้งหมด ตรงใจทุกกลุ่ม และ บจ.เกิดประโยชน์ไปด้วย **ได้จริงหรือ แล้วจะอย่างไรได้**



# ตัวอย่างผลการวิเคราะห์



Source: [https://www.scg.com/en/05sustainability\\_development/materiality.html](https://www.scg.com/en/05sustainability_development/materiality.html)

เครื่องมือทำ **Materiality Assessment** จาก ตลท.  
<https://setsustainability.com/libraries/1020/item/materiality-assessment-application>

**เครื่องมือวิเคราะห์ประเด็นสำคัญทางธุรกิจ**  
 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน  
 (Materiality Assessment Application)

SET

Rank	Material Topics	Actual and Potential Impacts	Impact Level	Financial Level	Double Materiality	Value Chain	Stakeholder
1	Opportunities in Competition 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Increased opportunity leads to new business development</li> <li>- Lack of growth compared to competitors due to low flexibility and agility, leads to decreased revenue and lower compensation for employees</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Raw Material Provision</li> <li>Power Generation</li> <li>System Installation and Maintenance Business Unit</li> <li>Other Relevant Power Business Units</li> <li>Products and By-products</li> <li>Supporting Activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers</li> <li>Shareholders</li> <li>Government agencies</li> <li>Employees</li> <li>Community</li> <li>Creditors</li> <li>Suppliers and Partners</li> <li>Investors</li> <li>Contractors and Subcontractors</li> <li>NGOs</li> </ul>
2	Climate Change & GHG Emission 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Increased opportunity for collaboration with other business partners and increased revenue</li> <li>- Unable to reduce green house gas emissions and contribute to climate change and loss of biodiversity</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Raw Material Provision</li> <li>Power Generation</li> <li>System Installation and Maintenance Business Unit</li> <li>Other Relevant Power Business Units</li> <li>Products and By-products</li> <li>Supporting Activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers</li> <li>Shareholders</li> <li>Government agencies</li> <li>Employees</li> <li>Community</li> <li>Creditors</li> <li>Suppliers and Partners</li> <li>Investors</li> <li>Society</li> <li>Contractors and Subcontractors</li> <li>Media</li> <li>NGOs</li> </ul>
7	Occupational Health & Safety 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Attentiveness to safety fosters a safe working environment and leads to increased trust in the organization</li> <li>- Disregard of safety leads to injury or even fatality in the workplace</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Raw Material Provision</li> <li>Power Generation</li> <li>System Installation and Maintenance Business Unit</li> <li>Other Relevant Power Business Units</li> <li>Products and By-products</li> <li>Supporting Activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers</li> <li>Shareholders</li> <li>Employees</li> <li>Community</li> <li>Creditors</li> <li>Suppliers and Partners</li> <li>Investors</li> <li>Contractors and Subcontractors</li> </ul>
8	Energy Management 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Increased efficiency in energy usage leads to reduced emissions</li> <li>- Increase in green house gas emissions due to inability to manage resource efficiently</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Power Generation</li> <li>System Installation and Maintenance Business Unit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers</li> <li>Shareholders</li> <li>Employees</li> <li>Community</li> <li>Contractors and Subcontractors</li> </ul>
9	Corporate Governance 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sound governance leads to transparent communication and increased reputation and trust from society</li> <li>- Lack of governance results in corruption or non-compliance</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Raw Material Provision</li> <li>Power Generation</li> <li>System Installation and Maintenance Business Unit</li> <li>Other Relevant Power Business Units</li> <li>Products and By-products</li> <li>Supporting Activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customers</li> <li>Shareholders</li> <li>Government agencies</li> <li>Employees</li> <li>Community</li> <li>Creditors</li> <li>Suppliers and Partners</li> <li>Investors</li> <li>Society</li> <li>Contractors and Subcontractors</li> <li>Media</li> <li>NGOs</li> </ul>

Source: EGCO Group

# คำแนะนำ

- เพื่อให้ปฏิบัติได้ (*Practical*) ผู้บรรยายแนะนำให้ทำ *Materiality Identification and Assessment* ก่อน จากนั้น จึงนำ **“TOP” Material Issues** เข้ามาประเมินความเสี่ยง และ*ประมวลร่วมกับความเสี่ยงอื่น* ใน *Risk Heat Map*
- การจัดลำดับความสำคัญ (*Prioritization* ใน *Principle 12*) จะได้*ทำโดยใช้มาตรวัดที่เทียบเคียงกันได้กับความเสี่ยงอื่น*

# Principle 11: Assesses Severity of Risk

- Risk Events มีจำนวนมาก บจ.มีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น บจ.จึงต้องประเมิน (Assess) “ระดับ” ว่า Risks ใดมีระดับที่สูงและสำคัญ (คือกระทบต่อ Targets และ Value อย่างมาก)
- **ประเด็นหลัก** (กรณีทั่วไป)
  1. Selecting Severity of Risk : **Risk Level = Impact x Likelihood**
    1. ต้องทำ **Rating Scales** เพื่อให้สื่อสารกันได้ทั้งองค์กร และบรรจุใน Risk Management Manual
    2. **Impact Scales** ขึ้นกับ **Risk Capability** ของ Corporate Level และของ Department Level ดังนั้น จึงต่างและควรต่างกัน
    3. สำหรับ **Likelihood Scales** ควรเป็นระดับเดียวกันทั้ง Corporate and Department Levels
    4. **Impact Scales** อาจมีหลายมิติเช่น ตัวเงิน และมีใช้ตัวเงิน อาทิ ชื่อเสียง กฎหมาย บริษัทควรให้เทียบเคียงกันได้

# ตัวอย่าง : SSSC's Impact and Likelihood Rating Scales

Sustainability Risk Category	Examples
Reputational risk	Brand damage, negative publicity due to e.g., poor working environment in the value chain, unethical behavior, bribery and corruption, environmental destruction
Regulatory risk	Legislative change, e.g., ban of a material or manufacturing process, carbon tax, producer responsibility
Litigation risk	The organization is found responsible for human health issues or environmental destruction, lawsuits, fines
Competitive risk	Failure to innovate and meet changing customer needs, falling behind competitors, losing market share
Strategic risk	Misalignment with company vision, strategy, or Code of Conduct, the organization takes a path that is a blind alley in the long-term
Supply chain risk	Dependence on critical materials (limited availability, conflict materials, high environmental or social impact)
Competence and productivity risk	Ability to attract and retain talented employees and collaboration partners, employee motivation, loyalty and productivity, efficiency of organizational processes and practices, competence, and capability development

❖ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ปริมาณโอกาสเกิด	สถานะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
สูงมาก	5	โอกาส > 75 % หรือ 1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	เหตุการณ์ที่เกิดได้ถูกรายงานและปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบ	เกิดขึ้นง่ายมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
สูง	4	โอกาส 51 – 75 % หรือ 2 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิดอยู่ระหว่างการจัดการ	มีโอกาสเกิดมากหากไม่มีมาตรการควบคุม
ปานกลาง	3	โอกาส 26 – 50 % หรือ 1 - 2 ปีต่อครั้ง	เหตุการณ์ที่เกิด จัดการได้แล้ว	มีโอกาสเกิดหากไม่มีมาตรการควบคุม
น้อย	2	โอกาส 10 – 25 % หรือ 2 - 4 ปีต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์อยู่ระหว่างการแก้ไข	เกิดขึ้นยากแม้ไม่มีมาตรการควบคุม
น้อยมาก	1	โอกาส < 10% หรือ 5 ปี ต่อครั้ง	สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ได้รับการแก้ไขแล้ว (โอกาสที่จะเกิดซ้ำได้ลดลง)	เกิดขึ้นยากมาก แม้ไม่มีมาตรการควบคุม

## 5. ผลกระทบด้านกฎหมาย

ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกเรื่อง ค่าเสียหายและ/หรือ คำสั่งให้ระงับการทำธุรกรรมใดๆ	5
สูง	มีการสอบสวนอาจจะ รวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือ เรียกเรื่องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ	4
ปานกลาง	มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกเรื่องค่าปรับ/ค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ	3
น้อย	มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ ค่าเสียหาย เล็กน้อย	2
น้อยมาก	มีการไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีนัยสำคัญ	1

# Principle 11: Assesses Severity of Risk

## 2. Depicting Assessment Results

1. Risk Acceptance Zone ↔ Risk Tolerance ของ Siam Steel Service Center (SSSC) ระดับ Corporate คือ สีเหลืองหรือต่ำกว่า

2. Heat Map (Source : <https://www.ssscth.com/shearholder/2/242.pdf>)

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)
4	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
3	(3)	(6)	(9)	(12)	(15)
2	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ระดับ  
ความ  
เสี่ยงที่  
ยอมรับได้  
Risk

ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

ระดับความ เสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1-2 (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	3-6 (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	7-12 (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	13-25 (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที



# การดำเนินการ (แสดงบางส่วน) ของ **EGCO** ที่เชื่อมโยง 2024 Material Issues and ESG-Related Risks



Type	ESG-Related risk and opportunity	Environmental	Social	Governance & Economic
<b>Strategic</b>	1. ST.3 Unable to achieve the targeted portfolio and carbon intensity reduction in 2030	1 x 1		
	2. Opportunities in Competition			Value Creation Enable
	3. Risk and Crisis Management			
	4. Climate Change and GHG Emission	Value Creation		
<b>Operational</b>	1. OP.3 Unable to cope with the climate change (drought, flood, severe weather)	3 x 1		
	2. Climate Change and Natural Disasters Risk: Earthquakes, Typhoons, Floods, etc.	3 x 3		

## • ประเด็นหลัก

### 1. Establishing the Criteria

1. ตามลำดับ **Risk Level = I x L** ตัวอย่าง

CO<sub>2</sub> Emission = 4.8 x 3.7 = 17.76 is **Prior to**

Possible Loss from Virtual Power Purchase Agreement (VPPA)\* = 2.7 x 4.1 = 11.07

2. ข้อพิจารณาอื่น ในกรณีที่อยู่ใน Zone สีเดียวกัน (แล้วต้อง**คัดเลือกเฉพาะบางตัว**) ใช้หลัก

1. **Adaptability** ความสามารถของบริษัทที่จะ**ปรับตัวให้สนอง Risk** นั้น ๆ ได้
2. **Complexity** ระดับความ**ซับซ้อนของ Risk** ที่มีต่อกิจกรรมจำนวนมากและ **Risks** อื่น รวมถึงผลกระทบต่อ Value
3. **Velocity** **ความรวดเร็ว**ที่เมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น แล้ว**บริษัทจะได้รับผลกระทบ**
4. **Persistence** ระดับ**ความยืดหยุ่น**ของผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง
5. **Recovery** ความสามารถและความรวดเร็วของบริษัทที่จะ**จัดการให้การดำเนินงานกลับสู่ภาวะปกติ** เมื่อเกิดความเสียหายตาม **Risk** ไปแล้ว

NOTE: \* = Virtual PPA เป็น Derivatives ลักษณะ Forward Contract เพื่อตรึงราคาค่าไฟฟ้าตามปริมาณไฟฟ้าที่ตกลง (ไม่มีการส่งมอบจริง) กระแสไฟฟ้าเป็นกระแสที่ผลิตจาก Renewable Sources

# Principle 11: Assesses Severity of Risk

Probability of Occurrence	V.high		Bribery and Corruption	New technology	Construction area (rural/urban)	
	High	Unpredicted Weather conditions Working hours restrictions No. of subcontractors Safety regulation Invoices delay	Differing site conditions Change in currency rate Tax rate Project size Owner quality assurance Scope definition Quality control process Fast track schedule	Unexpected Surface conditions Contractor pre-qualified Fluctuation in prices Rate of interest	Changes in laws and regulations	
	Medium	Pollution Progress payment	Geo-technical investigation Drop in Labor productivity On-site access Contractor Reputation Access conditions On-site congestion Owner financial capacity Ad-hoc consultants Project duration	Material procurement Nominated vendors Nominated sub-contractors Type of contract Availability of variations	Team experience Management experience Project goal Wars and revolutions	
	Low	Archeological survey done Labor skills level Human resource planning Material monopoly Owner type Work/labour permits Equipment breakdown Equipment malfunctions Delay in permits and licenses foreign currency	Labor availability Material delivery Material storage Material theft & damage Non-conforming material Equipment quality	Precipitation /flood Labor accidents Complexity of design	Defective work Security requirements Type of Funds	
	V.low	Management strategy Organization structure Equipment maintenance No. of current projects	Earthquake	Rework Design error		
		V,low	Low	Medium	High	V.high
		Attributes Cost Impact				

Source : <http://dx.doi.org/10.1016/j.hbrcj.2015.05.001>



## Principle 13: Implements Risk Responses

- เมื่อความเสี่ยงอยู่ใน **Rejection Zone** และได้ถูก Prioritized แล้ว ความเสี่ยงนั้นถือเป็น **KEY RISKS** ที่ต้อง **Manage/Mitigate** ให้กลับไปอยู่ใน Tolerance
- ประเด็นหลัก

### 1. Choosing Risk Response. **APPROACHES**:-

(1) Accept (2) Avoid (3) Pursue (แปลง Risk เป็น Opportunity เช่น การต่อต้านการใช้ Coal-Fired Power Plants แปลงเป็นการปรับการลงทุนใน Renewable Sources) (4) Reduce (5) Share

### 2. **Selecting and Developing** Risk Responses

การ Response (Risk Management) เป็นการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาคือต้องแก้ที่สาเหตุ (Root Causes) ดังนั้น บจ.ต้องทำ **Root-Cause Analysis**

**NOTE: Risk Response เป็นหน้าที่ของ Risk Owner ไม่ใช่ของ Risk Management Department**

## Principle 13: Implements Risk Responses

3. Considering **Costs and Benefits** of Risk Response **คำแนะนำ** เป็นดังนี้
  1. หาก **Costs > Benefit** การทำ ERM ครั้งนั้นเป็น Value Destruction ไม่ใช่ Value Creation
  2. บาง บจ. บริหาร Risks ที่อยู่ใน Acceptance Zone แล้ว ถือเป็น Value Destruction
  3. Risks บางประเภทไม่ควรให้หน้าหนักเฉพาะเพียง Financial Costs อาทิ Compliance to LAWs
  4. สำหรับ **ESG-Related Risks** บจ. อาจต้อง**ขยายช่วงเวลา**ในขนาดที่ Costs และ Benefits จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะ **กว่าผลประโยชน์ ESG** จะเกิดขึ้นจริง อาจต้องใช้ **เวลานาน** และอาจนานกว่าระยะที่ทำ Strategic Plan นอกจากนี้ การทำ **Scenario Analyses** สามารถช่วยได้มาก

# Practical Question

- บจ.ต้องมี Risk Response, Mitigation Plans สำหรับ Key Risks โดยที่ **BOD ต้องอนุมัติ Mitigation Plans**
- **คำถาม :** BOD จะทราบอย่างไรว่า Mitigation Plans ที่ฝ่ายบริหารเสนอจะเพียงพอ กล่าวคือ เมื่อทำตาม Mitigation Plans แล้ว ความเสี่ยงจะลดได้ และ Activities ให้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
- **คำตอบ :** ฝ่ายบริหารเสนอแผน พร้อมคำอธิบาย
  1. หาก **BOD เชื่อคำอธิบาย** Plans นั้นก็เพียงพอ และอนุมัติได้
  2. หาก **BOD ไม่เชื่อคำอธิบาย** BOD สั่งการให้ทบทวน คือ ทำแผนเพิ่มหรือเปลี่ยนแผนใหม่

คำแนะนำ: ก่อนเชื่อ ให้ BOD เช็คสอบเรื่อง Root-Cause Analyses ว่า Mitigation Plans เพียงพอที่จะจัดการ Root Causes ของ Key Risks ที่ Identified เหล่านั้น

### • ประเด็นหลัก

1. **Understanding a Portfolio View** ความเสี่ยงหนึ่งมีความสัมพันธ์ (**Interdependence and Correlation**) กับ ความเสี่ยงอื่น และความสัมพันธ์นี้อาจมีร่วมกันใน หลายระดับ ของบริษัท ดังนั้น บจ.พึงพิจารณาความเสี่ยงร่วมกันในลักษณะ **Portfolio**
2. **Developing a Portfolio View** กล่าวคือ แทนที่จะพิจารณาความเสี่ยงที่ละตัว (เช่น การปล่อย CO<sub>2</sub> ตัวหนึ่ง และการสร้าง Waste อีกตัวหนึ่ง) หรือทีละกลุ่ม (เช่น **Financial Risks** กลุ่มหนึ่ง และ **ESG-Related Risks** อีกกลุ่มหนึ่ง\*) ซึ่งลักษณะนี้เรียก **Silo View** บจ.พึงนำความเสี่ยง **Key Risks** มา **ประมวลร่วมกัน** กลายเป็น **Portfolio View** บริษัทจะได้เห็นความสัมพันธ์ ผลกระทบ และ **Risk Owners** ที่ต้องร่วมกัน **Manage Risks**

**NOTE:** \* บริษัทอาจไม่แยก **ESG-Related Risks** ออกมาเป็นกลุ่มใหม่เป็นพิเศษ แต่สามารถเป็นสมาชิกของ Risk หลักกลุ่มเดิม (ซึ่งมักเป็น **Operational Risks**) ได้

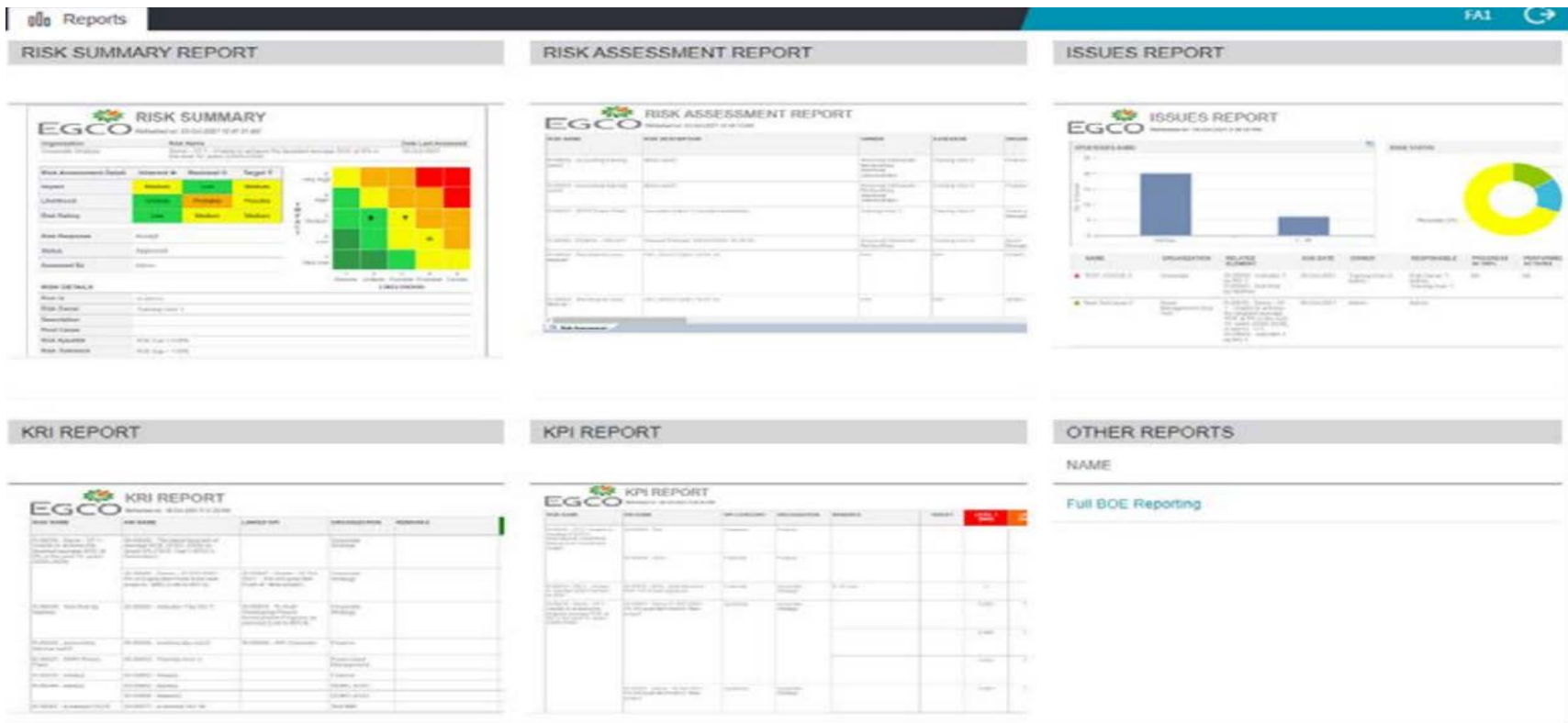
# ตัวอย่าง Correlated ESG-Related Risks

- ตัวอย่างแสดง **Negative Correlation** ระหว่าง **Opportunities** ที่สามารถผลิตสินค้าเพื่อตอบสนอง Demand เกิดจากความพยายามลดการปล่อย CO<sub>2</sub> กับ **Risks** ที่เกิดขึ้นจาก Waste ของวัตถุดิบที่ต้องใช้ผลิตสินค้าที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน



Source : <https://www.youtube.com/watch?v=xHztUIEJT4Q>

- **Components 4 และ 5** เพื่อบริหาร ESG-Related Risks สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนปกติ โดยแนะนำให้**ปฏิบัติกับ ESG-Related Risks เช่นเดียวกับที่ปฏิบัติกับ Business Risks**
- ผู้สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก **อัญญา ชัณหวิทย์. (2567). ESG-related risks and management. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา Finance for Sustainability. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.**  
<https://www.dropbox.com/scl/fi/xy1bjksopuu38qookk8jb/3-ESG-Related-Risks-and-Management.pdf?rlkey=qbhcmigi6xrfr65qqk3qa9drp&st=kgeqfhht&dl=0>



EGCO Group's Risk Dashboard

คำแนะนำ : **Dashboard** เป็นเครื่องมือสนับสนุน ใช้ลงทุนมาก มีทีมที่ต้องดูแลระบบ ในขณะที่ **ประโยชน์ที่แท้จริงจะเกิดเฉพาะเมื่อ**

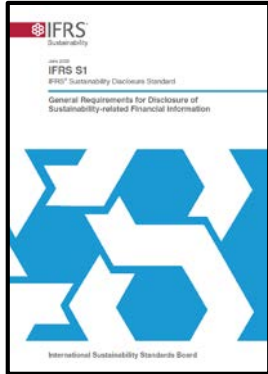
1. โครงสร้าง กระบวนการและดำเนินการตาม Governance
2. บจ.ต้องปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน สม่่าเสมอ
3. การ Monitoring ตลอดเวลา มีและทำตามแผนรองรับเมื่อสัญญาณ Triggered
3. การตระหนักรู้ว่าเป็น Dynamic ส่งผลให้ 3.1 Emerging Risks 3.2 Parameter Updates 3.3 Periodic Revision

## Principle 19: Communicates Risk Information

- **ESG Reporting** ถือเป็นการสื่อสารกิจกรรม ESG ขององค์กรที่จำเป็น และ Stakeholders ให้ความสนใจ เป็นหนึ่งใน **2025 Sustainability Trends**
- **Reporting Standards มีจำนวนมาก** ในประเทศ อาทิ One Report (บจ.) รายงาน การพัฒนาความยั่งยืน (รัฐวิสาหกิจ) ส่วน International Standards อาทิ Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) และ Global Reporting Initiative (GRI)
- Standards จำนวนมาก อาจรวบรวมแล้วใช้เป็น **Common Standard** เสนอโดย **International Financial Reporting Standards (IFRS)** ดังนี้
  1. **IFRS S1** General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information
  2. **IFRS S2** Climate-Related Disclosure



# IFRS S1 and S2 และ SASB Standards



**IFRS S1** : requires an entity to disclose information about all sustainability-related risks and opportunities that could reasonably be expected to affect the entity's cash flows, its access to finance or cost of capital over the short, medium or long term (**collectively referred to as 'sustainability-related risks and opportunities that could reasonably be expected to affect the entity's prospects'**).



**IFRS S2** : requires an entity to disclose information about climate-related risks and opportunities that could reasonably be expected to affect the entity's cash flows, its access to finance or cost of capital over the short, medium or long term (**collectively referred to as 'climate-related risks and opportunities that could reasonably be expected to affect the entity's prospects'**).



IFRS S1 and S2 เป็น Standard ซึ่งให้ภาพกว้าง สำหรับ Industry แต่ละประเภท (77 Industries) ให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก **SASB Standards** ที่ <https://sasb.ifrs.org/standards/download/>

# Anya's Concerns

- 1. Anti-ESG Legislation** US เป็น Super Economic Power อีกค่ายหนึ่งซึ่งคิดและปฏิบัติต่างจาก Sustainability and ESG **Implications** บจ.ซึ่งมีการลงทุนจำนวนมากหรือมีแผนลงทุนใน US ต้องศึกษา Double Materiality Issues โดยพิจารณา Anti-ESG Legislation ให้รอบคอบ และปรับตัวหรือเตรียมการให้สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าว
- 2. คำริของ ตลท.ที่จะใช้ FTSE Russell ประเมิน ESG Scores** นำร่องปี 2567 ถึง 2568 และจะเริ่มประกาศผลปี 2569 (<https://www.set.or.th/th/about/mediacenter/news-release/article/563-ftse-russell->) สำหรับคำรินี้ ผู้บรรยายอ้างอิงผลการศึกษาจาก MIT (<https://www.maddyness.com/uk/2022/02/14/the-problem-with-esg-scores/>) ซึ่งพบว่า **Correlation ของ ESG Scores** ระหว่าง ESG Rating Agencies **ต่ำมากเท่ากับ 0.61** **Implications** FTSE Russell Scores อาจให้น้ำหนักมากต่อ **Non-materiality Issues** ของ บจ. บางแห่ง ซึ่งหากความจริงเป็นเช่นนี้ การปรับปรุงองค์กรของ บจ. แห่งนั้นเพื่อให้ได้ **FTSE Russell ESG Scores สูง** ถือเป็น **Value Destruction**

- การบริหารจัดการองค์กรที่ยึด **ESG** ถือเป็น **Current Strategic Management Paradigm** ที่ Internalize ประเด็น **Material Externalities** เข้ามาประกอบการบริหารจัดการองค์กรของ บจ.
- **ESG** พึงผนวกให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรปกติ ไม่แยกจัดการหรือบริหาร และ บจ.พึงสร้าง **ESG Culture**
- **Performance Management** และ **Risk Management** เกิดขึ้นควบคู่กัน ดังนั้น **ESG Management** จึงจัดการโดยพิจารณาว่า **ESG-Related Risks** เป็น **Business Risks** แล้วบริหารจัดการโดยใช้ **COSO 2017 ERM Framework** ซึ่งทำให้เกิด **Risk Culture** และการจัดการความเสี่ยงเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรแล้ว
- **ESG Reporting** เป็นหนึ่งใน **2025 Sustainability Trends** ซึ่ง **IFRS S1 and S2** จะเป็น **Common Standard**

# Question and Answer Session



## ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันธวิทย์

กิตติยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
กรรมการอิสระและประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง EGCO Group